

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
26.11.2019 13:17:06 GMT+0

Дата звіту:
26.11.2019 13:19:25 GMT+0

ID перевірки:
1000646740

Тип перевірки:
Docs vs Docs

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: PiliuhinaViktoriiaKostiantynivna_MAm61_1

ID файлу: 1000657978 Кількість сторінок: 84 Кількість слів: 17623 Кількість символів: 143132 Розмір файлу: 414.14 KB

0.84% Схожість

Найбільша схожість: 0.36% з джерело бібліотеки. ID файлу: 8087601

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

0.84% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

42

Page 86

0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

Підміна символів

Заміна символів

3

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління підприємством сфери малого бізнесу в умовах
трансформаційних змін»

(за матеріалами фізичної особи-підприємця Шаповалова А.В.)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування» освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи Пілюгіна Вікторія Костянтинівна

Науковий керівник к.е.н., доц. Власенко Валентин Анатолійович

Рецензент менеджер з логістики Іванченко Олег Григорович

Полтава 2019

ВСТУП

Малий бізнес – невід’ємна складова ринкової системи господарювання, основа її сталого розвитку, оскільки це найбільш динамічна, гнучка форма економічного буття. Саме завдяки малому бізнесу відбувається формування конкурентного ринкового середовища, становлення середнього класу, вирішення проблем зайнятості населення тощо. У низці джерел зазначається, що в Європейських країнах, Китаї та США частка малих і середніх підприємств в економіці досягає 50-60%, кількість малих підприємств на тисячу населення наближається до 30.

В Україні частка малого бізнесу поки що не перевищує 15% ВВП, кількість малих підприємств на тисячу осіб складає близько 7 підприємств. Розвиток малого підприємництва в Україні має стати важливим чинником зростання ефективності, стійкості та надійності економіки країни. Водночас, у структурі економіки цей сектор є найбільш уразливим до несприятливих чинників. Для його розвитку необхідна інституційна підтримка, продумана та гнучка державна політика сприяння розвитку малого бізнесу. Правові засади державної підтримки суб’єктів малого підприємництва визначено, зокрема, Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», в якому визначаються мета, принципи та напрями державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва, види підтримки суб’єктів малого і середнього підприємництва. Проте, незважаючи на заходи, спостерігаються несприятливі тенденції його розвитку, про що свідчить аналіз офіційних статистичних даних.

Однією із проблем функціонування вітчизняного малого бізнесу є також значна тінізація діяльності малих підприємств та, нерідко, низька якість їхньої продукції та послуг, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності. Підтримка та ефективне регулювання розвитку малого підприємництва має спиратись на поглиблений науковий аналіз його проблем, що потребує, зокрема, розроблення моделей аналізу дієвості

інструментів підтримки розвитку малого бізнесу, застосування інструментарію економіко-математичного моделювання у системі прийняття виважених рішень.

Дослідження природи малого бізнесу, його місця та ролі в розвинутих ринкових економіках, реагування на заходи державного регулювання та підтримки є об'єктом уваги таких зарубіжних вчених як Т. Бартік, В. Баумоль, А. Брунетті, М. Вайт, Б. Ведер, П. Вестхед, Д. Гнявеллі, П. Девідсон, Д. Кібл, Р. Латімор, А. Мадж, В. Мартін, А. Моєс, А. Мьюйцер, М. Портер, П. Рейнольдс, Х. Смітс, Й. Шумпетер. Проблеми державної підтримки малого бізнесу ставили і вирішували в контексті фундаментальних досліджень державного регулювання підприємницької діяльності українські науковці: З. Варналій, Л. Воротіна, Т. Кондратюк, В. Ляшенко, О. Мазур, Л. Мартинюк, А. Мельник, І. Михасюк, Є. Панченко, А. Поручник, О. Пересада, П. Пильнова, Н. Прокопович, А. Румянцев, В. Сизоненко, Т. Смовженко, С. Соболев, В. Сорокіна, В. Ткаченко, В. Хахулін, Т. Черняк.

Формування конкурентоспроможної соціально-спрямованої економіки з розвиненим приватним сектором, його важливою складовою підприємництвом є стратегічним курсом економічної політики України. Хоча економічну тяжину у світовій економіці будь-якої розвинутої держави визначають великі підприємства, а наявність великого капіталу впливає на рівень науково-технічного потенціалу і виробничих потужностей, не менш важливою складовою розвинутої ринкової системи є малий бізнес, що становить найбільш гнучку, динамічну і масову форму організації підприємств. Таким чином, крізь призму необхідних радикальних ринкових перетворень та реалізації стратегії економічного зростання в Україні актуальним питанням сьогодення є становлення та розвиток малого підприємництва. Саме цей сектор економіки стимулює конкуренцію, сприяє послабленню монополізму, впливає на структуру економіки та на якісну характеристику валового внутрішнього продукту, розширює сферу свободи ринкового вибору, характеризується раціональними формами управління,

забезпечує більш швидко реалізацію інновацій. Малі підприємства роблять значний внесок у розв'язанні проблем трансформаційного, виробничо-економічного, фінансово-економічного і соціально-психологічного характеру у вигляді:

- формування середнього класу в суспільстві;
- задоволення індивідуалізованого попиту;
- допомоги великому бізнесу;
- значного платника податків (наповнення бюджетів всіх рівнів);
- залучення приватного капіталу і зовнішніх інвестицій;
- суттєвого зменшення безробіття;
- створення джерел доходів для населення;
- запобігання небажаним соціальним наслідкам ринкових трансформацій економіки.

Малий бізнес впливає на структуру ринку і розширення ринкових відносин насамперед у результаті зміни кількості суб'єктів ринку, підвищення кваліфікації, залучення все більш широких кіл населення до системи підприємництва, сприяє розвитку конкуренції в інноваційній сфері, робить значний внесок в удосконалення і диверсифікацію ринкової структури в економіці. Таким чином, розвиток малого бізнесу вкрай необхідний, тому потребує підтримки, як на державному, так і на місцевому рівні.

Досягнення визначеної мети здійснюється за рахунок виконання таких завдань:

- визначено особливості менеджменту підприємства сфери малого бізнесу, їх створення і діяльності;
- охарактеризовано ринкове середовище та проблеми розвитку підприємства сфери малого бізнесу;
- досліджено державне регулювання сфери малого бізнесу в Україні;
- проведено управлінську діагностику та охарактеризовано ФОП Шаповалов А.В. як соціально-економічну систему;

проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ФОП Шаповалов А.В.;

визначено сильні та слабкі сторони процесу управління в ФОП Шаповалов А.В.;

розроблено напрями розвитку ФОП Шаповалов А.В. на засадах концепції управління якістю;

визначено напрями удосконалення кадрової політики в ФОП Шаповалов А.В.;

обґрунтовано напрями застосування антикризового менеджменту в ФОП Шаповалов А.В.

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи – є процес управління в ФОП Шаповалов А.В..

Предметом дослідження дипломної магістерської роботи є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку ФОП Шаповалов А.В. із врахуванням особливостей менеджменту підприємства сфери малого бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

1.1. Особливості менеджменту підприємства сфери малого бізнесу: створення і діяльність

Малий бізнес – це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу [21].

Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки (рис. 1.1). Цей сектор історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Ця специфіка та своєрідне функціональне призначення малого бізнесу набуває особливого значення для країн, які йдуть шляхом відтворення ринкової системи господарювання. Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження та спрямовує до першочергових заходів реформування економіки України на перехідному етапі [12].

Суть та значення малого бізнесу полягає в тому, що він є провідним сектором ринкової економіки; основою дрібнотоварного виробництва; визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП; здійснює структурну перебудову економіки, швидку окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживацькими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця, має високу мобільність, раціональні форми управління; формує новий соціальний прошарок підприємців-власників; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції [29].



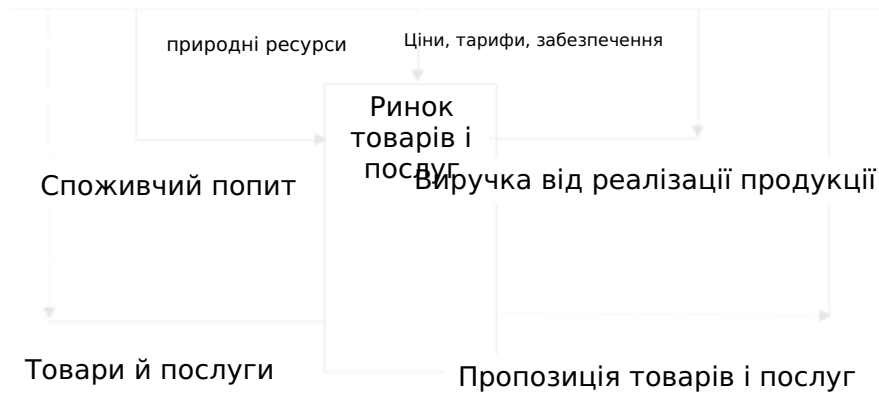


Рис. 1.1. Схема ринкової економіки [19, 25]

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, визначених законами України, на вибір підприємця. Порядок створення, діяльності, реорганізації та ліквідації окремих організаційних форм підприємництва визначається відповідними законодавчими актами України. В Україні можуть діяти підприємства різних видів, залежно від сфери бізнесу, в якій воно створене.

Підприємства сфери малого бізнесу є однією з найбільш поширених та простих форм бізнесу. До переваг малого бізнесу можна віднести [41, 63]:

- невелика капіталомісткість і доступність;
- оперативність на ринку;
- простота в організації;
- самостійність і свобода дій підприємця;
- поєднання в одній особі і власника, і працівника;
- забезпеченість конфіденційності та захищеності власної інформації;

висока адаптованість до змінюваних умов господарювання та вимог ринку;
відсутність бюрократизму в управлінні;
швидка ліквідність фірми;
поєднання професій;
підтримання та розвиток підприємницького духу в суспільстві тощо.
До недоліків малого бізнесу належать [41, 58]:
труднощі в залученні великих капіталів;
необмежена відповідальність за боргові зобов'язання;
недостатня ефективність менеджменту;
невизначеність перспективи.

Питання розвитку та розширення сектору малого й середнього підприємництва задекларовано одним із пріоритетів державної економічної політики в Україні. Кабінетом Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р затверджено Стратегію розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [1]. Верховною Радою України від 13 квітня 2016 р. № 1090-VIII схвалені Рекомендації парламентських слухань на тему «Розвиток підприємництва в Україні та підтримка малого і середнього бізнесу» [2]. Проблематиці розвитку підприємництва в Україні приділили увагу такі вчені: Тимченко О. І. [3], Піхняк Т. А., Скорук О.В., Кашуба О. М., Гаврилюк Г. Є., Витвицька У.Я., та інші.

В розвинутих європейських країнах, зокрема, країнах-членах Організації економічного співробітництва і розвитку, малі та середні підприємства становлять понад 99 % усіх підприємств та забезпечують робочими місцями майже 65 млн. громадян, або близько 70 % зайнятого населення ЄС, їх внесок у додану вартість за витратами виробництва досягає 60%. В Україні малий і середній бізнес також становить основу підприємництва, зокрема, 99,8% усіх вітчизняних підприємств є малими та середніми. Крім того, до сектора малого і середнього підприємництва

відносяться понад 1,33 млн. фізичних осіб-підприємців, які забезпечують робочими місцями майже 1 млн. найманих працівників. В цілому в сфері малого та середнього підприємництва з урахуванням фізичних осіб-підприємців зайнято 7,3 млн. осіб, або майже 39 % населення працездатного віку [11, 40, 74].

У відповідності з інформацією Міжнародної фінансової корпорації в країнах Західної Європи до малого і середнього бізнесу відносять [28, 36, 87]:

У Великобританії року малі підприємства визначаються трьома критеріями:

- оборот: максимальний оборот до 2,3 млн. екю за рік;
- активи, показані в балансовому звіті: не більше 1,445 млн. екю;
- середня тижнева кількість працюючих: не більше 50 чол.

У Франції офіційного визначення малого бізнесу немає, однак для статистичної звітності часто застосовується визначення малого підприємства за кількістю працюючих (від 10 до 500 чол.).

В Німеччині офіційного визначення малого бізнесу теж немає, однак існує неофіційне визначення, критерієм якого є кількість працюючих – від 3 до 49 чол. Цікаво, що в Німеччині існують ще й так звані «дрібні підприємства», штат яких налічує 1-2 чол., а річний оборот не повинен перевищувати 50 тис. екю.

В Італії застосовуються наступні характеристики малого підприємства:

- чисельність працюючих - до 300 чол.;
- чистий інвестований капітал менше 9,5 млн. екю;
- підприємство не є частиною великої групи.

В Греції офіційного визначення малого бізнесу не існує, однак Банк Греції відносить до суб'єктів малого бізнесу наступні підприємства:

- середній оборот за останні 3 роки не перевищує 1,34 млн. екю;
- середня чисельність працюючих за останні 3 роки не більше 50 чол.;

власник компанії бере активну участь у виробництві і управлінському процесі.

Адміністрація у справах малого бізнесу США до малих відносить підприємства, які знаходяться в незалежному володінні та управлінні, не займають панівне становище в галузі та наймають не більше 500 осіб [20].

У європейських країнах критерії визначення малих підприємств дещо інші. Так, у Європейському Союзі (ЄС) було розроблено таку шкалу критеріїв для малих підприємств за кількістю працюючих: 1–9 – мікропідприємство; 10–99 – мале підприємство; 100–499 – середнє; понад 500 – велике підприємство

Однак в окремих країнах ЄС на практиці застосовуються національні критерії, які не завжди збігаються з прийнятими в ЄС. Наприклад, у Німеччині та Франції малим вважається підприємство з працюючим персоналом до 50 чоловік. В Італії використовують розподіл на мікропідприємства (до 20 чоловік) і малі підприємства (до 100 чоловік). У країнах Центральної та Східної Європи ці критерії складають від 30 до 50 чоловік [65].

У Японії взагалі використовують три критерії: кількість працюючих, обсяг продажу і величина доходу. Штат працюючих для класифікації підприємства як малого визначено до 300 робітників у промисловості, будівництві, транспорті; до 100 – оптова торгівля; 50 – роздрібна торгівля або капітал понад 100 млн єн (близько 790 дол.), а для підприємств торгівлі – не більше 10 млн єн. [17]. Це дає можливість більш повно оцінити роль малого бізнесу в економіці країни.

В Україні критерієм визначення малого підприємства є чисельність робітників. Українське законодавство відносить до малих підприємств фірми з кількістю зайнятих від 15 до 200 в залежності від галузі та виду діяльності. Наприклад, в промисловості і будівництві малими вважаються підприємства, на яких працює до 200 чоловік, в решту галузях виробничої сфери - до 50, в науці - до 100, в галузях невиробничої сфери - до 25, а в роздрібній торгівлі - до 15 чоловік [6, 36].

Організаційно-правовими формами підприємств сфери малого бізнесу є такі [44].

Одноосібне підприємство (фірма з одним власником) – це фірма, яка створена і контролюється одним підприємцем. Як правило, воно є невеликим за розмірами і навіть може обходитися без залучення найманої робочої сили, тобто базується тільки на зусиллях членів сім'ї підприємця.

Основні сфери діяльності: сільське господарство, торгівля, побутове обслуговування, посередницька діяльність та ін.

Як і всі форми підприємницької діяльності вона має свої як переваги, так і недоліки.

Переваги одноосібного підприємства [64]:

порівняно легко відбувається створення і організація діяльності підприємства, нескладний і процес ліквідації; власник просто перестає займатися бізнесом і фірма зникає;

власник працює сам на себе і не підзвітний ні наймачам, ні співвласникам, а це означає, що підприємець має значну свободу дій;

наявність сильних стимулів господарювати ефективно: всі доходи належать одній особі, не треба їх розподіляти (ні з ким ділитися).

Недоліки одноосібного підприємства [19]:

обмеженість фінансових ресурсів, що стримує розширення діяльності;

складнощі з використанням потенційної вигоди від спеціалізації по видах робіт;

повна економічна (майнова) відповідальність власника за результати своєї діяльності. Це означає, що приватний підприємець ризикує не тільки майном фірми, але і всім своїм особистим майном у разі банкрутства. Банкрутство такої фірми означає банкрутство її єдиного власника.

Господарські товариства – це підприємства, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

Господарські товариства можна розглядати як логічний розвиток одноосібного підприємства [19].

Характерні (відмінні) ознаки господарського товариства такі [81]:

декілька співвласників (двоє і більше). Партнери роблять пайовий внесок у статутний фонд товариства. Він може бути в різних формах: гроші, реальний капітал, земля, ідеї. Кожен пай отримує відповідну грошову оцінку і таким чином визначається частка кожного власника у вартості підприємства;

здійснення спільного контролю за діяльністю підприємства.

Співвласники домовляються про це і записують у відповідних документах;

розподіл між співвласниками прибутків і збитків. Конкретний порядок встановлюється установчими документами, але, як правило, прибутки і збитки розподіляються пропорційно вкладеним паям.

Основні види господарських товариств наступні [91, 115].

1. Товариство з обмеженою відповідальністю. Його характерними ознаками є такі:

співвласники несуть відповідальність за діяльність підприємства тільки в межах розмірів своїх внесків. Саме ця риса є найбільш привабливою для підприємців і певно цим можна пояснити значну популярність даної форми об'єднання;

має статутний фонд, розподілений на паї співвласників;

вищим органом управління є збори співвласників, які мають кількість голосів пропорційно розміру їхнього паю в статутному фонді;

створюються спеціальні органи управління (спостережна рада і дирекція, яку очолює генеральний директор, чи просто директор) і контролю (ревізійна комісія - це не менше трьох чоловік з числа співвласників). Члени дирекції не можуть бути членами ревізійної комісії.

створюється і діє на основі установчого договору і статуту.

2. Повне господарське товариство. Його характерними ознаками є такі:

співвласники товариства несуть спільну повну (солідарну) відповідальність по зобов'язанням товариства, тобто повну (необмежену) відповідальність. Це така ж форма майнової відповідальності, котра характерна для одноосібного бізнесу;

створюється і діє на основі установчого договору, в якому повинна бути визначена частка кожного із учасників, як вона вноситься і форма його участі в справах товариства;

в повному господарському товаристві не створюються спеціальні органи управління і контролю. Ведення справ здійснюється за загальною згодою всіх співвласників;

не створюється статутний фонд товариства, майно співвласників передається в загальне управління на основі договору.

Все це вимагає встановлення між партнерами особливих довірчих відносин.

3. Товариство з додатковою відповідальністю. Його характерними ознаками є такі:

створюється і діє на основі установчого договору і статуту;

організація управління і контролю така ж, як і в товариствах з обмеженою відповідальністю;

співвласники по зобов'язанням товариства несуть відповідальність відповідно своїй частці в статутному фонді, а при недостатності їх – додатково майном, що належить їм особисто, в однаковому для всіх кратному розмірі до внеску кожного учасника.

4. Командитне (змішане) товариство. Його характерними ознаками є такі:

об'єднуються дві різні групи учасників з різними особистими правами і різною мірою відповідальності: дійсні учасники, положення яких відповідає ролі і відповідальності учасників повного господарського товариства; члени-вкладники, які несуть обмежену відповідальність своїми внесками за діяльність товариства;

частка дійсних учасників в статутному фонді товариства повинна перевищувати 50 % і тому вони мають більш сильний інтерес до діяльності товариства і, відповідно, приймають основні рішення по всіх питаннях товариства;

члени-вкладники залучаються як постачальники капіталу, на який вони розраховують одержати відсоток, відповідно з цим вони мають тільки право радницького голосу і доволі вузький інтерес до діяльності товариства;

створюється і діє так само, як і повне товариство тільки на основі установчого договору.

Змішане товариство не дуже розповсюджене із-за складності сумісництва інтересів дійсних учасників і членів-вкладників.

5. Акціонерне товариство (публічне або приватне). Це підприємство, капітал якого утворюється за рахунок внесків його учасників шляхом придбання акцій. Капітал, утворений таким чином, називається акціонерним капіталом. Частка кожного акціонера у цьому капіталі визначається кількістю акцій, якими він володіє.

Кооператив – це організація, в якій добровільно об'єднуються засоби, кошти і зусилля громадян з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань. За формою організації кооператив – це по суті також господарське товариство. Відмінності між ними спостерігаються в цілях створення, характері і в спрямованості діяльності. Причому ці відмінності не такі вже й явні, що викликає певні труднощі для правового їх визначення.

Основні ознаки кооперативів такі [74, 90]:

добровільність вступу і виходу з кооперативу;

орієнтація на прибуток не є домінуючою метою, як це в господарських товариствах. Найбільш вірогідні наступні цілі кооперативних організацій:

скорочення витрат членів кооперативу на придбання певних товарів;

розширення доступності членів кооперативу до деяких товарів і послуг;

підвищення доходів членів кооперативу від спільної реалізації їхньої продукції чи трудових послуг.

діяльність кооперативу, як правило, орієнтована безпосереднє обслуговування чи участь в ній членів кооперативу;

справедливість і соціальна рівність в праві на працю і доходи, які розподіляються пропорційно внеску кожного в діяльність кооперативу;

демократичний характер управління кооперативом: вищим органом управління кооперативу є загальні збори, на яких обирається керівник кооперативу і вирішуються найважливіші питання; рівноправна участь членів кооперативу у вирішенні питань його діяльності. Кожний член кооперативу незалежно від його майнового чи грошового внеску має один голос; членство в кооперативі може бути призупинено у формі виключення (виведення) із складу членів кооперативу тільки за рішеннями загальних зборів.

кооператив за характером діяльності виступає як організація взаємодопомоги, самозабезпечення. Для неї характерний особливий дух співробітництва.

Основні типи кооперативів поділяються на такі [52, 91]:

1. Споживчі кооперативи. Предметом і метою їх діяльності є спільне постачання, забезпечення учасників кооперативу певними товарами і послугами. Це садівничі, дачні, житлові та іншого роду кооперативи. В країнах з ринковою економікою широкого розповсюдження отримали фермерські споживчі кооперативи, які займаються забезпеченням фермерів, членів кооперативу, нафтопродуктами, добривами, засобами захисту рослин та ін.

2. Кредитні кооперативи. Предметом співробітництва в них є формування грошового фонду, з якого учасникам кооперативу надаються кредити під низькі відсотки. Такі кооперативи можуть також називатися “кредитними спілками”, або “народними банками”.

3. Збутові кооперативи. Предметом співробітництва в них може бути спільний збут, переробка і збут, або зберігання продукції виробленої членами

кооперативу. В значній мірі цей тип кооперативу може бути ефективно використаний виробниками сільськогосподарської продукції.

4. Трудові кооперативи. Предметом співробітництва в них виступає сам процес праці, в якому відбувається об'єднання трудових зусиль членів кооперативу. Можна виділити два види трудових кооперативів:

трудова артіль – передбачає спільний продаж трудових ресурсів;

виробничий кооператив – передбачає спільне володіння засобами виробництва і особисту трудову участь у виробничому процесі, а також в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу.

Основним якісним параметром є тип власності, на якому ґрунтується підприємство, наприклад приватна, спільна, державна. Поряд із цим розмежування за якісними параметрами може здійснюватися за характером і змістом діяльності (виробничі, комерційні); за обсягом та асортиментом випущеної продукції (масове, серійне, універсальне, спеціалізоване); за способом входження в різні міжфірмові спілки (асоціації, консорціуми, об'єднання); за способами та методами ведення конкуренції (лідери, претенденти, відомі, новачки) тощо [39].

Порівняльну характеристику організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємницької діяльності [11, 37, 41]

Організаційно-правова форма	Сутнісно-змістова характеристика	Основні переваги	Основні недоліки
-----------------------------	----------------------------------	------------------	------------------

Одноосібна власність	Підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я	Простота заснування. Повна самотійність. Висока мотивація. Гарантія збереження комерційних таємниць	Труднощі із залученням великих інвестицій та одержанням кредитів. Повна відповідальність за борги
Господарське товариство (партнерство)	Об'єднання власних капіталів кількох фізичних або юридичних осіб за умов: однакового розподілу ризику і прибутку; спільного контролю результатів бізнесу; безпосередньої участі в здійсненні діяльності	Широкі можливості виробничої та комерційної діяльності. Збільшення фінансової незалежності та дієздатності. Велика свобода дій і більша продуманість управлінських рішень. Можливість залучення менеджерів-професіоналів	Загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність, тобто можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів. Збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу та результатів діяльності
Корпорація (акціонерне товариство)	Підприємство, власниками якого є акціонери, які мають обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал) і розпоряджаються прибутком	Реальна можливість залучення необхідних інвестицій. Більша можливість нарощування обсягів виробництва. Існування тільки обмеженої відповідальності. Постійний (тривалий) характер функціонування	Наявність розбіжностей між правом власності та функцією контролю діяльності. Сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів. Існування потенційної можливості посадових осіб впливати на

товариство

Ринкове середовище та проблеми розвитку підприємств сфери малого бізнесу є предметом розгляду наступного параграфу дипломної магістерської роботи.

1.2. Підприємства сфери малого бізнесу: ринкове середовище та проблеми розвитку

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, формують його бізнес-середовище, яке фактично визначає становище підприємства на ринку, його економічний потенціал та фінансове благополуччя. Виходячи з того, що всі аспекти діяльності суб'єктів господарювання традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні, розрізняють дві основні складові бізнес-середовища. Йдеться про зовнішнє і внутрішнє оточення, аналіз якого передбачає ідентифікацію його учасників, особливості їх відносин з підприємством, що досліджується, а також характеристику притаманних йому факторів впливу [8].

Ринкове середовище, в якому підприємство діє, називають зовнішнім, оскільки формують його зовнішні по відношенню до підприємства суб'єкти економічної діяльності. Зовнішнє середовище - це всі умови і чинники, які виникають у навколишньому середовищі організації незалежно від діяльності конкретної організації, але які впливають чи можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень [51].

Найбільш серйозну увагу необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на організацію приділяли представники системного підходу в менеджменті (кінець 50-х рр. XX ст.). На основі системної концепції організація представлялася як система (цілісність), яка має велику кількість зв'язків із середовищем. Дану концепцію розвивали представники

ситуаційного підходу в менеджменті. Відповідно до цієї концепції в кожній конкретній ситуації найбільш прийнятний метод управління визначається певними (конкретними) факторами внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успіх її діяльності [19].

Зупинимось на еволюції уявлень про поняття «зовнішнє середовище», створених у західному менеджменті.

Модель «галузевої структури». У цій моделі зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій діє фірма. Галузеве середовище складається з певних «конкурентних сил», які можуть загрожувати фірмі або надають можливості для її розвитку. Розробником цієї моделі, яка називається «моделлю п'яти конкурентних сил», є відомий менеджер Г. Портер. Серед конкурентних сил виділяють: конкуренти, вже присутні на ринку; покупці; постачальники; товари-замінники (субститути); потенційні конкуренти з інших галузей. Дана модель - одне з перших фундаментальних уявлень про зовнішнє середовище фірми, яке знаходить застосування і сьогодні як при вирішенні практичних завдань, так і в навчальному процесі. Один з основних недоліків моделі - неможливість врахувати не галузевий вплив на організацію, хоча в описі моделі ці впливи наявні і називаються «зовнішніми силами» [18, 36, 70].

Модель «пізнавальних систем» (прийняття рішень). Дана модель побудована на припущенні, що існуюча в організації система прийняття рішень дозволяє керівництву мати загальне уявлення про зовнішнє середовище і використовувати його при виборі корпоративних стратегій. Система прийняття рішень (пізнавальна система) формується і підтримується в робочому стані на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва. Основний недолік моделі полягає у тому, що керівники приймають стратегічні рішення, більше керуючись інформацією про поточний стан зовнішнього середовища, ніж безпосереднім досвідом і

поданням щодо змін окремих факторів зовнішнього середовища. Через це стратегічні рішення формуються не зовсім коректно [13, 24, 65].

Модель «сфери дії організації». В основу цієї моделі покладено концепцію «неієрархічності» зовнішнього середовища організації. Особливість концепції полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища. Загальне припущення зводиться до того, що зовнішнє середовище складається із взаємозалежних і не підлеглих один одному елементів. Стверджується також, що ці елементи так чи інакше впливають на формування цілей, загальний стан і розподіл ресурсів, а також на «імідж» організації. Аналізована модель є спробою її розробників описати зовнішнє середовище з урахуванням того фактора, що межі зовнішнього і внутрішнього середовища трохи «розмиті» в результаті взаємопроникнення елементів самої організації і її зовнішнього середовища [20, 28, 56].

Модель «ієрархічної структури» зовнішнього середовища. Ця модель запропонована У. Діллі і розвинута Дж. Томпсоном, який запропонував розглядати зовнішнє середовище як ієрархічну дворівневу структуру, що складається з зовнішнього шару організації «середовища її завдань», до якої входять організації, що впливають на встановлення і здійснення цілей даної організації і «загального середовища», що знаходиться за межами цього зовнішнього шару. При цьому вважається, що кордон між «середовищем завдань» і «загальним середовищем» розмитий. «Середовище завдань» починається там, де закінчується «загальне середовище», а з іншого боку, вона знаходиться під безпосереднім контролем цієї організації [9, 54].

Ієрархічна модель середовища діяльності фірми запропонована і у праці М. Мескона та ін. Автори виділяють три середовища: внутрішнє, зовнішнє середовище прямого й непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає такі фактори, як постачальники, споживачі, конкуренти, закони й ін., які безпосередньо впливають на дії організації. Середовище непрямого впливу включає фактори (соціальні, культурні, політичні,

міжнародні й ін.), які можуть не здійснювати пряму негайну дію на організацію, але їх вплив може відбиватися на операції організації [16].

Відомий учений Л. Буржуа також розбудовував концепцію «ієрархічності» зовнішнього середовища. Він встановив прямий зв'язок між цією концепцією й ієрархією корпоративних стратегій (корпоративна, ділова, функціональна). Такий зв'язок найбільшою мірою відповідає реально існуючій практиці вироблення стратегій і відносин у системі «організація - середовище» в цілому [41].

«Екологічна модель» розроблена подібно трьом попереднім моделям на основі ієрархічної концепції. М. Олдрич описує середовище в термінах характеру використовуваних організаціями ресурсів і їх розподілом. При цьому він стверджує, що розвиток організацій обмежується наявністю ресурсів, за які ведеться конкурентна боротьба між організаціями однієї галузі. Недоліки робіт, що описують особливості «екологічної моделі», полягають у відсутності єдиної думки щодо кількості рівнів («шарів»), на які необхідно розділяти зовнішнє середовище. Залежно від конкретних цілей аналізу вводяться від трьох до п'яти рівнів [19, 57].

Коротка характеристика моделей зовнішнього середовища організації подана в табл. 1.2.

Зовнішнє середовище – головне джерело невизначеності функціонування організації. Від того, як менеджери суб'єктивно сприймають невизначеність середовища, залежить коректність прийнятих ними стратегічних рішень [65].

Підприємство – це «відкрита» система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів) [9].

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Нині

існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації [12].

Таблиця 1.2

Характеристика моделей зовнішнього середовища організації [10, 57]

Модель	Характеристика
Модель «галузевої структури» (модель Г. Модель «пізнавальних систем» (прийняття	Зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), у якій діє організація
Модель «Ієрархічної структури» зовнішнього середовища	Прийняття рішень про стан і зміни зовнішнього середовища здійснюється на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва фірми
Модель «Ієрархічної структури» зовнішнього середовища	Зовнішнє середовище розглядається як ієрархічна дворівнева структура, яка складається із зовнішнього шару організації «середовища її завдань» і «загального середовища»
Модель «сфери дії організації»	Модель побудована на основі концепції «ієрархічності» зовнішнього середовища, суть якої полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище складається із взаємозалежних і не підлеглих один одному середовищ діяльності організації, що виражається таким, що середовище складається з трьох середовищ: внутрішнього, зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу
Модель «Ієрархічної структури» зовнішнього середовища «Екологічна модель»	Модель зовнішнього середовища розроблена на основі ієрархічної концепції. Середовище описується в термінах характеру використовуваних організаціями ресурсів і їх розподілом

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці самі елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами. Зовнішнє середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: макросередовище, мікросередовище [52].

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, проте створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності. При розробленні стратегії варто

враховувати вплив таких факторів макросередовища: а) стану економіки країни; б) політико-правових відносин; в) ефективності державного регулювання економіки; г) рівня науково-технічного прогресу; д) рівня соціального розвитку; ж) стану культури, ціннісних орієнтацій у суспільстві; з) дієвості профспілок, партій і громадських організацій; е) демографії; к) природних умов, екології; л) міжнародного становища; м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних) [14].

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують із підприємством. Фактори мікросередовища: а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; б) покупці; в) постачальники; г) партнери; д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; ж) місцеві органи влади тощо [49].

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [39].

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу; виходячи з абrevіатури англійських слів: р – policy; е – economy; s – society; t – technology – тобто групи основних факторів — політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище автори пропонують використовувати спеціальну таблицю (табл. 1.3.) [63, 78].

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами [27]:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

Таблиця 1.3

Матриця PEST-аналізу [30, 81]

Р	Політика	Е	Економіка
1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо.		1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад?	
2. Зміни в законодавстві (які саме)		2. Рівень інфляції.	
3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку).		3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад, євро)	
4.		4. Витрати на енергоносії.....	
п.		п.....	
n+1 Сценарій № 1 — «Політика»		n+1 Сценарій № 1 — «Економіка»	
n+2 Сценарій № 2 — «Політика»		n+2 Сценарій № 2 — «Економіка»	
S	Соціум	T	Технологія
1. Зміни в базових цінностях.		1. Державна технологічна політика.	
2. Зміни у стилі життя.		2. Тенденції в НДПКР.	
3. Демографічні зміни.		3. Нові патенти.	
4. Зміни у структурі доходів.		4. Швидкість змін у технології (певній галузі).	
5. Ставлення до освіти (бізнесу).....		5. Нові продукти.....	
.....		
п....		п.....	
n+1 Сценарій № 1 — «Соціум»		n+1 Сценарій № 1 — «Технологія»	
n+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		n+2 Сценарій № 2 — «Технологія»	

2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні – фактори, пов’язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємозв’язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

Метод SWOT. При зміні факторів зовнішнього середовища перед окремою організацією відкриваються нові можливості або створюються додаткові труднощі (загрози). Тому організація повинна вміти передбачати можливості й загрози, що виходять із зовнішнього середовища. SWOT – це абревіатура чотирьох англійських слів: S – Strengths – сильні сторони, W – weaknesses – слабкі сторони, O – Opportunities – можливості, T – Threats – загрози. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв’язку між зовнішніми можливостями та загрозами, сильними й слабкими сторонами фірми. Така робота спрямована на те, щоб стратегія фірми якнайкраще з’єднувала зовнішню ситуацію (можливості та загрози) з потенціалом фірми (сильними і слабкими сторонами) [39, 62].

Метод «5х5» використовується для визначення найбільш значущих факторів зовнішнього середовища. Він містить у собі п’ять питань про п’ять факторів зовнішнього середовища [61]:

1. Якщо ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 із них?
2. Які 5 факторів зовнішнього середовища становлять для вас найбільшу важливість?
3. Які 5 факторів із планів ваших конкурентів вам відомі?
4. Якщо ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей?
5. Назвіть 5 зовнішніх просторів, що включають можливість змін, які

могли б стати сприятливими для вас.

Відповіді на відзначені питання формуються на основі ретельного аналізу зібраної інформації про зовнішнє середовище й розроблених прогнозів його зміни.

Логіка вивчення середовища підприємства така [85]:

визначають фактори макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть справляти вплив на нього у стратегічному періоді;

отримують про ці фактори максимальну інформацію;

оцінюють отриману інформацію про кожний фактор впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

результатом оцінювання величини впливу кожного фактора на підприємство у стратегічному періоді є визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

отримують базу для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

Перехід України до ринку супроводжується становленням і розвитком малих підприємств, завданням яких є формування й насичення ринку товарами і послугами, сприяння розвитку конкуренції та послабленню монополізму, розширенню робочих місць.

Для підтримки малих підприємств на рівні галузі необхідно створити нові структури з прив'язкою до галузі: спілки малих підприємств при відповідних міністерствах, фонди підтримки на рівні галузі, субпідрядні форми організації відносин малих підприємств із великими.

Головним напрямком підтримки малого бізнесу повинна стати система податкових пільг. Законодавством України не передбачено додаткових пільг для малого бізнесу. Пільги при сплаті податків є єдиною перевагою для підприємств незалежно від організаційно-правових форм.

Місцевим радам доцільно було б надати законодавством право встановлювати податкові пільги з урахуванням специфіки регіону [41]:

застосування знижених податкових ставок на старті для малих підприємств, які займаються виробництвом;

встановлення диференційованих ставок податку на прибуток залежно від виду послуг, наданих населенню;

зниження ставки податку на прибуток для тих виробництв, у яких економічний ефект досягається переважно за рахунок живої праці;

встановлення постійних пільг при оподаткуванні осіб, колективів, які займаються підприємницькою діяльністю в сільському господарстві;

використання пільг і компенсацій для стимулювання зростання зайнятості (особливо в районах, де зайва робоча сила чи висока частка непрацюючих унаслідок звільнення трудових ресурсів із діючих підприємств), створення нових робочих місць, поліпшення умов праці й таке інше;

застосування пільгового оподаткування підприємств, діяльність яких на території допомагає вирішенню конкретних завдань, які стоять перед місцевими радами;

повне скасування податків тощо.

Важливим напрямком непрямої підтримки має стати надання малим підприємствам на пільгових умовах кредитів. Нині кредити на пільгових умовах надає лише Фонд підтримки малого бізнесу без встановлених вимог щодо ефективного їх використання і наявності ризику їх повернення. Тому доцільним було б надавати пільгові кредити за умови, що обсяг виробництва по головному напрямку діяльності становить не менш як 70% його загального обсягу. Кредитування малого підприємства висуває на перший план проблеми гарантій. Нині поручатися за мале підприємство може передусім засновник, страхова організація чи зацікавлений великий замовник (покупець), інших гарантів в особі регіональних органів, спеціальних компаній, Антимонопольного комітету, його відділень немає. Система гарантів і страхування малих підприємств може створюватися галузевими організаціями, державними органами. В цій системі першочергову роль

мають відігравати різні асоціації кредитних гарантів, комерційні банки, громадські організації, що функціонують на комерційній основі [80].

Важливим напрямком розвитку матеріально-технічної бази малого бізнесу як основи зростання виробництва може стати відповідна державна політика прискореної амортизації. З метою посилення конкурентоздатності малих підприємств необхідно законом надати їм право додатково списувати вартість основного капіталу залежно від обсягу реалізації продукції (робіт, послуг). При цьому має бути встановлена базова ставка амортизації, а на доповнення до неї треба встановити визначений процент від суми реалізації.

Вибір розглянутих форм підтримки малого бізнесу буде визначений їх ефективністю у конкретних умовах.

Таким чином, існує нагальна потреба кардинальних змін у підходах до розв'язання накопичених проблем у малому підприємстві, що потребує пошуку нових шляхів його реформування й здійснення таких заходів [7, 42]:

1. Визначення фінансування пріоритетних напрямів розвитку малого підприємництва та оптимізації використання ресурсів за галузями, сферами господарської діяльності й територіями з урахуванням сучасного високотехнологічного товаровиробничого сектору. При цьому слід виходити з результатів аналізу статистичних даних, що свідчать про найширший розвиток малого бізнесу у цих сферах, як в Україні, так і в усьому світі.

2. Визначення економічних і соціальних проблем в аспекті підтримки і розвитку малого підприємництва на районному та регіональному рівнях, з урахуванням того, що діяльність малих підприємств орієнтована, головним чином, на місцевий ринок. Заходи щодо їх розв'язання мають здійснюватися за рахунок обсягів регіональних джерел фінансових і матеріально-технічних ресурсів. Це вписується в загальну концепцію розвитку господарської і фінансової самостійності територіальних утворень.

3. Розробки державної системи підтримки малого підприємництва на умовах широкого залучення позабюджетних ресурсів, нових позабюджетних схем відтворення капіталу, самофінансування малого бізнесу (наприклад,

через кредитні спілки, товариства взаємного страхування). Централізовані кошти на пріоритетні напрями розвитку регіону надавати тільки під конкретний проект на умовах співфінансування. Це знизить навантаження на бюджети різних рівнів.

4. Формування ринку продукції малих підприємств шляхом розміщення на них установленої законом на конкурсній основі частки державного замовлення щодо поставок продукції для регіональних потреб.

5. Сприяння розширенню виробничо-технологічної та інноваційної кооперації малих підприємств із великим виробництвом і використанню потенціалу малого підприємництва при здійсненні заходів щодо підприємств-банкрутів.

6. Інтеграції прогресивних фінансових механізмів малого підприємництва в загальну кредитно-фінансову систему України; реалізації схеми пайової участі бюджетних і позабюджетних коштів для підтримки пріоритетних напрямів розвитку цієї сфери.

7. Систематизації через інформаційну мережу й створення бази даних із використання коштів, спрямованих на підтримку малого і середнього бізнесу в Україні, з подальшим аналізом ефективності їх використання.

Виконання зазначених заходів дасть можливість не лише залучити нові фінансові ресурси, а й забезпечити їх прибутковість, і в результаті капіталізувати малий бізнес. Головне, буде сформовано платоспроможний попит населення, який є суттєвим чинником накопичення фінансових ресурсів на місцевому, регіональному і державному рівнях.

Напрями державне регулювання сфери малого бізнесу в Україні досліджено в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.

1.3. Державне регулювання сфери малого бізнесу в Україні

Одним із пріоритетних напрямків подальшого удосконалення державної регуляторної системи є створення умов для її адаптації до європейських норм та підходів. Для реалізації цього завдання призначено закони: «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про державну підтримку малого підприємництва», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності», «Про споживчу кооперацію» тощо. Сприяння розвитку підприємницької діяльності включає не тільки виважену податкову політику, а й забезпечення відповідності законодавства швидкозмінним умовам господарювання. При цьому, метою адміністративного регулювання залишається стимулювання нарощування обсягів внеску до бюджету з боку підприємницького сектора [1-2, 57, 66].

У даному контексті важливим завданням є законодавче формування сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату для малого та середнього підприємництва з використанням стимулюючих преференцій, податкових важелів та уповноважених органів. До законодавчих рішень, спрямованих на розвиток інвестиційної та інноваційної діяльності, державну підтримку секторів відносять закони: «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [19].

Необхідно взяти до уваги, що державна підтримка підприємницької діяльності – це важіль концентрованого впливу на економічні умови в напрямку регламентації та фіскального контролю окремих галузей. Означеним цілям слугують прийняті та доповнені законодавчі акти: «Про державне регулювання видобутку, виробництва і використання дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння та контроль за операціями з ними», «Про металобрухт», «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів», «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових

виробів», «Про ставки акцизного збору на тютюнові вироби», «Про ставки акцизного збору на спирт етиловий та алкогольні напої» тощо [31].

Посилення державної підтримки підприємницької діяльності спостерігається в умовах світової економічної кризи. З цієї метою в Україні прийнято закони: «Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України», «Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва» [75].

Основні заходи та механізми підтримки сфери малого бізнесу в Україні направлені на створення сприятливих умов, необхідних для стабільного та ефективного розвитку сфери підприємництва, які повинні братися до уваги в кожному місті держави.

Структура заходів включає наступні елементи [41, 48, 86]:

1. Вдосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності.
2. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка.
3. Ресурсне та інформаційне забезпечення підприємництва.
4. Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва.

Вдосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності – основною метою є подальша перебудова регуляторної політики, спрямована на створення сприятливого підприємницького середовища, забезпечення прозорого і чіткого механізму взаємодії органів влади та суб'єктів підприємницької діяльності, зменшення втручання центральних і місцевих органів влади у діяльність суб'єктів господарювання. Оптимальне нормативне регулювання підприємницької діяльності на місцевому рівні передбачає усунення правових, економічних та адміністративних перешкод у реалізації права на підприємницьку діяльність [14].

Для цього будуть впроваджуватись нормативні акти, спрямовані на формування нормативно-правової бази, яка б сприяла подоланню

адміністративно-дозвільних бар'єрів на всіх етапах започаткування та ведення бізнесу, недопущенню прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів і зменшенню втручання держави у діяльність суб'єктів малого підприємництва.

Основні завдання, які при цьому необхідно виконати такі.

Реалізація єдиної державної регуляторної політики. Реалізація єдиної державної регуляторної політики спрямовується на дотримання вимог регуляторного законодавства на всіх етапах підготовки і прийняття регуляторних актів та забезпечення відкритості процесу регуляторної діяльності. З метою забезпечення принципу прозорості та врахування громадської думки до процесу розробки нових проектів регуляторних актів постійно залучаються представники громадських організацій та підприємницьких структур. Регуляторна політика є не тільки обов'язком для влади, вона передбачається і базується на активній участі громадян, суб'єктів господарювання, їх об'єднань, науковців, громадських організацій до розробки та обговорення проектів регуляторних актів з питань підприємництва, які мають суттєвий вплив на права та інтереси підприємців, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання органів державної та місцевої влади у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності [53, 70].

Удосконалення процедур започаткування та ведення бізнесу. Одним із основних напрямків є постійне проведення громадськими організаціями підприємців, бізнес-структурами, фіскальними органами, семінарів та «круглих столів» для підприємців з різних аспектів введення підприємницької діяльності, проведення податковими органами інформаційно-роз'яснювальної роботи серед платників податків щодо висвітлення актуальних питань щодо спрощеної системи оподаткування, системи адміністрування податків та існуючих змін у законодавстві щодо податкової системи [53].

Вдосконалення процедур видачі документів дозвоільно-погоджувального характеру. Реалізація цього заходу надасть можливість щодо спрощення процедури видачі документів дозвоільного характеру, усунення численних дублювань при поданні й розгляді (узгодженні) цих документів на кожному етапі дозвоільної процедури, посилення відповідальності посадових осіб дозвоільних органів за порушення вимог законодавства щодо питань надання документів дозвоільного характеру [70].

Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка – основною метою є мобілізація фінансових ресурсів з усіх можливих джерел фінансування для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів малого підприємництва та формування позитивного інвестиційного клімату міста. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка спрямована на досягнення стабільної і гнучкої системи фінансово-кредитної підтримки, що передбачає спрощення доступу малих підприємств до кредитних та інвестиційних ресурсів, забезпечення сприятливих умов для розвитку підприємництва, адаптації незайнятого населення до умов ринкової економіки, зменшення рівня безробіття та створення нових робочих місць [17].

Основні завдання реалізації цього напрямку такі.

Формування позитивного інвестиційного іміджу міста. Успішний розвиток малого підприємництва залежить від фінансово-кредитної підтримки суб'єктів малого підприємництва. Основною проблемою залишається освоєння нових механізмів фінансово-кредитної підтримки, формування мережі місцевих та регіональних фондів підтримки підприємництва та кредитно-гарантійних установ. Тому, особливе значення для суб'єктів господарювання має майнова підтримка, участь у конкурсах високоефективних інноваційно-інвестиційних проектів. Усе це вимагає створення відповідного потенціалу у фінансовому секторі, а саме створення оптимального механізму ефективного цільового використання фінансових та інвестиційних ресурсів, залучення іноземних кредитів та інвестицій [18].

Активне співробітництво між підприємницькими структурами і вітчизняними та іноземними фінансово-кредитними та кредитно-гарантійними установами сприятиме залученню інвестиційних ресурсів у розвиток підприємств не тільки малого та середнього бізнесу, але й великих промислових підприємств. Одним з найважливіших напрямів економічної діяльності, є інвестиційна політика держави, яка повинна забезпечувати динаміку процесів розширеного відтворення господарської діяльності. Складання інвестиційного паспорту надасть можливість зацікавити потенційного інвестора та людей, що вивчають інвестиційну інфраструктуру міста в сприянні залучення коштів в економіку міста [23].

З метою формування позитивного інвестиційного іміджу міста, залучення вітчизняних та зарубіжних інвесторів, забезпечення відкритості та прозорості функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування в оформленні дозвільних документів, у місті працює Єдиний дозвільний центр за принципом організації єдності. Для відповідності міжнародним критеріям функціонування таких установ, підвищення престижу та постійного поліпшення діяльності Єдиного дозвільного центру передбачається отримання сертифікату на систему управління якістю відповідно вимогам міжнародного стандарту ISO: 9001 [23].

Сприяння залученню інвестиційних коштів, забезпечення інформаційної й організаційної підтримки іноземним інвесторам. З метою презентації ділових і інвестиційних можливостей міста виникає необхідність щодо створення бази даних інвестиційних проектів та оприлюднення їх на інвестиційному сайті, який буде надзвичайно корисним для потенційних інвесторів та людей, що вивчають інвестиційну інфраструктуру міста та регіону. Одним із вагомих заходів в цьому напрямку є проведення Міжнародного інвестиційного форуму, який стане унікальною можливістю для підприємств міст розширити круг ділових контактів, знайти нових партнерів та ознайомлення з досвідом ведення ефективного бізнесу в інших країнах. З метою підтримання сприятливого інвестиційного клімату й

презентації інноваційних та інвестиційних можливостей міста запроваджена практика проведення конкурсу інноваційно-інвестиційних проектів [49].

Ресурсне та інформаційне забезпечення підприємництва – основною метою є надання суб'єктам малого підприємництва насамперед з боку органів влади та управління відповідної допомоги, що передбачає комплекс заходів з матеріально-технічної підтримки суб'єктів господарювання; забезпечення їх актуальною інформацією з питань ведення бізнесу; залучення широкого кола громадськості до розв'язання наявних проблем, що стримують розвиток підприємництва; розповсюдження інформації про діяльність суб'єктів підприємництва, тощо [48].

Основні завдання реалізації зазначеного напрямку такі.

Пропаганда і популяризація підприємницької діяльності, інформаційна підтримка започаткування та ведення бізнесу. Для забезпечення оперативного інформування та електронного консультування суб'єктів малого підприємництва організовується робота інформаційного ресурсу Єдиного дозвільного центру. Основна мета діяльності – інформування та консультування населення з питань започаткування власної справи, дозвільної системи, розміщення роз'яснень щодо нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності, діяльності контролюючих, наглядових та правоохоронних органів та порядку проведення ними перевірок. Для популяризації та пропаганди підприємницької діяльності організовується проведення щорічного міського конкурсу на визначення видатних осіб малого підприємництва за сформованими якісними та кількісними критеріями відбору. Щодо інформаційного забезпечення підприємств планується проведення навчальних семінарів, «круглих столів», видання і розповсюдження збірників та іншої довідкової літератури з різних аспектів ведення підприємницької діяльності [28].

Розвиток взаємодії органів влади з підприємницькою громадськістю. Передбачається організація засідань членів Координаційної ради з питань розвитку підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності та залучення

інвестицій при міському голові щодо вирішення актуальних питань з розвитку підприємництва міста, питань в нормативно-законодавчій галузі для подальшого винесення відповідних пропозицій на урядовий рівень. Основна мета функціонування ради – повна взаємодія і консолідація представників влади, громадських організацій, підприємництва та наукових кіл в напрямку розвитку малого підприємства на території міста [38].

Вдосконалення системи консультативних послуг для підприємців. Одним із вагомих чинників успішного розвитку підприємництва є швидкий пошук оптимальної стратегії виживання та негайне реагування на зміни у бізнес середовищі. Реалізація цих конкурентних переваг потребує інформаційно-консультативної та ресурсної підтримки. Недостатньо високий рівень кваліфікації підприємців, відсутність спеціальних знань у сфері бізнес-освіти, неефективний менеджмент знижують конкурентоспроможність бізнесу, погіршують його якість. Тому, це один із важливих напрямків, реалізація якого передбачає пропаганду і популяризацію підприємницької діяльності у місті, інформаційну підтримку започаткування та ведення бізнесу, вдосконалення системи консультативних послуг для підприємців, запровадження «гарячої лінії підприємця», тощо [78].

Створення умов для розвитку виробничих підприємств. Функціонування Ради з питань промислової політики при міському голові спрямовано на формування зворотного коопераційного зв'язку між органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, керівниками промислових підприємств і бізнес-асоціацій міста щодо вирішення ключових питань розвитку промислового сектору. Це стосується міської кооперації промислових та комунальних підприємств, наукових установ щодо модернізації систем життєзабезпечення міста, підвищення їх технологічної ефективності, надійності та безпеки, а також залучення бізнес осередків до реалізації муніципальних замовлень та програм [38].

Сприяння формуванню та розвитку кластерів, налагоджуванню виробничих та коопераційних зв'язків між підприємствами міста.

Передбачається забезпечувати вільний доступ підприємців до баз даних про ресурси міста, тендерів на закупівлю товарів (робіт, послуг), виставок, ярмарок, тощо. Завдання із поліпшення консультативного та ресурсного забезпечення підприємництва передбачається вирішувати шляхом формування та постійного оновлення єдиної бази даних міських ресурсів про нежитлові приміщення, земельні ділянки, вільні виробничі площі, незадіяне обладнання, об'єкти незавершеного будівництва, які можуть бути передані у власність або орендне користування суб'єктам підприємництва; проведення моніторингу використання нежитлових приміщень, які перебувають в комунальній власності територіальної громади міста [84].

Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва – основною метою є розвиток інфраструктури підтримки підприємництва з метою надання допомоги суб'єктам господарювання на початковому етапі діяльності в подоланні труднощів, пов'язаних з відсутністю достатніх знань з питань ведення бізнесу, вимог чинного законодавства, управлінського досвіду, комерційної інформації тощо. Формування інфраструктури підтримки малого підприємництва забезпечує фінансову, матеріально-технічну, інформаційну, технологічну, консультативну, маркетингову, кадрову та освітню підтримку підприємців [53, 70].

Основні завдання реалізації цього напрямку такі.

Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва. Для створення сприятливих умов для ефективного розвитку малого та середнього бізнесу передбачається створення міського Центру підтримки та розвитку підприємництва. Головною метою якого є проведення семінарів-тренінгів з актуальних питань ведення підприємницької діяльності, зустрічі з успішними підприємцями та знаковими людьми міста та регіону з метою популяризації бізнес-ініціатив, експрес курси з ведення власного бізнесу для тих, хто бажає розпочати власну справу, Інтернет – семінари для підприємців, тощо [79].

Сучасні тенденції у розвитку світової цивілізації пов'язані з принциповими змінами, що відбулися у характері функціонування

суспільного виробництва. В сучасних умовах бізнес-інкубатор є необхідним елементом виживання і успішної діяльності малого бізнесу. Планується створення бізнес-інкубатора, як одного з варіантів, поряд з «науковими центрами» і «бізнес-центрами», тих організаційних форм взаємодії науки і підприємництва, що уявляє собою складний багатофункціональний комплекс, який забезпечує, поряд з іншими сприятливі умови для ефективної діяльності новостворених суб'єктів господарювання, малих інноваційних фірм [20].

Кількісні показники ефективності розвитку малого підприємництва [54]: темпи розвитку підприємництва; чисельність суб'єктів підприємницької діяльності, частка їх у загальній чисельності працюючих; чисельність зайнятих у малому бізнесі; дольові показники (в економіці міста, регіону, у товарообігу, зовнішньоекономічній діяльності); показники зниження економічної злочинності і частки тіньового бізнесу.

Кількісні показники соціальної вагомості [39, 47]: зниження безробіття і ріст зайнятості; ріст рівня і якості життя; зростання доходів населення; ріст чисельності середнього класу; зниження соціальної напруженості; поліпшення здоров'я населення.

Якісні показники ефективності розвитку малого підприємництва [53, 70]:

- розвиток конкурентного середовища;
- привабливий інвестиційний клімат міста;
- зростання конкурентоспроможності економіки міста;
- формування середнього прошарку суспільства, створення ефективного власника;
- покращення підприємницького середовища;
- досконала нормативно-правова база.

Дослідженню особливостей управління ФОП Іванченко О.В. в конкурентному середовищі присвячено другий розділ дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ
ФОП ШАПОВАЛОВ А.В. В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ2.1. Управлінська діагностика та характеристика ФОП Шаповалов А.В.
як соціально-економічної системи

Підприємство ФОП Шаповалов А.В. за формою власності є приватним підприємством, заснованим на власності фізичної особи.

Найпростішою формою здійснення підприємницької діяльності є форма приватного підприємництва фізичними особами, тобто без створення юридичної особи. Ринкова економіка надає можливості людині, яка має бажання, знання, кошти або майно і на яку не поширюються законодавчі заборони, розпочати справу і втілити у життя своє уявлення про ефективну, прибуткову діяльність та, як наслідок, досягти матеріального добробуту.

ФОП Шаповалов А.В. розташоване за адресою: 63506, Харківська область, м. Чугуїв, вул. Мічуріна, 61.

ФОП Шаповалов А.В. діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинного законодавства.

Основними видами діяльності ФОП Шаповалов А.В. є:

неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
неспеціалізована оптова торгівля.

Місією ФОП Шаповалов А.В. є забезпечення споживачів якісною і екологічно чистою продукцією.

2.3. Процес управління в ФОП Шаповалов А.В.: сильні та слабкі сторони

Персонал підприємства є ключовим ресурсом у функціонуванні малого бізнесу. Від ефективності його використання, а також від знань і умінь керівників і фахівців, їх здатності швидко реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури безпосередньо залежить ринковий успіх. Саме тому виникає нагальна потреба у підтримці високого рівня управління та організації праці персоналу на малих підприємствах.

Маючи фінансові та ресурсні обмеження в ФОП Шаповалов А.В. не можуть мати повноцінних відділів кадрів і здійснювати масштабну кадрову політику. Специфіка діяльності в ФОП Шаповалов А.В. потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством.

Особливістю кадрового управління в ФОП Шаповалов А.В. є відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним та виробничим персоналом, що сприяє скороченню дистанції між співробітниками, проте не знімає соціальних відмінностей (наприклад, в оплаті праці). Зазначене зумовлено комплексним характером діяльності та гнучкою організацією праці в ФОП Шаповалов А.В..

Працівникам в ФОП Шаповалов А.В. доводиться виконувати функції різних посад, тому такі організації потребують, насамперед, універсальних працівників, які здатні суміщати посади і виконувати різноманітні роботи. Варто акцентувати увагу на тому, що така ситуація породжує дисбаланс функціональної структури, невідповідність розподілу функцій структурі

бізнес-процесів та організаційній структурі. Займаючи 2-4 посади, працівники в ФОП Шаповалов А.В. змушені самостійно визначати співвідношення цих посад, розставляти пріоритети та планувати свою діяльність.

Крім того, ФОП Шаповалов А.В. характеризуються тим, що в ньому немає посад в їх формальному розумінні, а за співробітниками закріплені лише напрями професійної діяльності, обсяг освоєння яких визначається лише індивідуальними особливостями. Наслідком цього явища є залежність ФОП Шаповалов А.В. від співробітників, а також труднощі з визначенням чинників невдач та успіхів.

Ситуація ускладнена також тією обставиною, що в ФОП Шаповалов А.В. відсутні інструктивні документи (посадові інструкції) щодо регламентації кадрової роботи, натомість існує система неофіційних установок. Це сприяє застосуванню індивідуального підходу до кожної ситуації та кожного працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, прояву особистих симпатій та антипатій керівника до працівників.

Специфіка управління полягає також в особливому ставленні персоналу до свого кар'єрного зростання. При відсутності ієрархічної організаційної структури персонал розуміє кар'єру як розширення та ускладнення своїх функціональних обов'язків, ріст професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підвищення посади.

Значні труднощі виникають з оцінкою результативності роботи співробітників в ФОП Шаповалов А.В., оскільки практично неможливо ввести обґрунтовані норми виробітку і планувати на їх основі діяльність. Ефективність діяльності в ФОП Шаповалов А.В. забезпечується лише індивідуальними компетенціями співробітників.

Відносно вища інформованість працівників зумовлює те, що керівнику в ФОП Шаповалов А.В. складно приховати від персоналу відомості про методи роботи і відносини з клієнтами. Ця інформованість ставить роботодавця у залежність від працівника й тим самим змушує вести пошук

персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво.

Всі спеціалісти є унікальними, оскільки в ФОП Шаповалов А.В. половина співробітників мають не лише особливий досвід, а й особливий професійний статус. Відсутність масовості перетворює всіх співробітників у спеціалістів, які не почувають себе виконавцями, що ускладнює управління ними.

Значною проблемою кадрового управління є організаційне навчання, яке в ФОП Шаповалов А.В. практично не проводиться. Найчастіше пояснюється це такими причинами: недооцінка керівником підприємства необхідності навчання, нестача засобів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка існуючих курсів навчання. В ФОП Шаповалов А.В. орієнтовані на залучення «готових» спеціалістів, інвестиції в розвиток яких зробили інші. Навчання персоналу стає завданням організації лише тоді, коли керівництво бачить погіршення ринкового становища чи відчуває гостру потребу в певних спеціалістах.

Сьогодні в ФОП Шаповалов А.В. навіть вдаються до неявних форм навчання персоналу, наприклад, навчання працівників без видачі сертифікатів, що підтверджують факт навчання, таким чином намагаючись захистити себе від плинності кадрів.

Невелика кількість співробітників в ФОП Шаповалов А.В. є причиною особливої форми залежності клієнтоорієнтованої компанії від працівника, який працюючи зі своєю групою клієнтів стає для них провайдером послуг, встановлюючи довірчі відносини. Зрештою споживачеві стає не важливо з якою організацією він має справу, оскільки його проблеми вирішуються конкретним співробітником.

Таким чином, поступово складаються умови для присвоєння окремими співробітниками клієнтської бази ФОП Шаповалов А.В.. Таке присвоєння може бути прихованим, коли укладаючи з клієнтом не вигідну для ФОП Шаповалов А.В. угоду, він отримує особисту винагороду. Відкрите

присвоєння клієнтської бази є найгіршим для організації, оскільки воно означає, що звільнений працівника переходить до конкурентів разом з клієнтами організації. У зв'язку із зазначеним в ФОП Шаповалов А.В. особливої ваги набувають проблеми пов'язані з мотивацією та розвитком лояльності персоналу.

Проблемою в ФОП Шаповалов А.В. дуже часто є слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом, оскільки такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах.

Проте, в діяльності в ФОП Шаповалов А.В. можна виділити ряд характеристик, що можуть бути стимулами для залучення висококваліфікованих працівників:

- вигідне місце розташування підприємства;
- оперативність прийняття рішень;
- швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом;
- успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються;
- працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень;
- заробітна плата в ряді випадків може бути неменшою, ніж на великих підприємствах;
- більший простір для реалізації власних ідей;
- участь працівників у доходах підприємства;
- перспектива стати акціонерами чи партнерами.

Відсутність чіткої структури управління, неготовність використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань призводить до того, що в ФОП Шаповалов А.В. велику роль відіграє психологічний фактор. Недоліки управлінської системи керівництво намагається компенсувати мотивацією співробітників. Проте, часто співробітники опиняються в ситуації відсутності гарантій та підвищеної невизначеності, що зумовлює їх тривожність і пошуки адекватних форм організаційної

поведінки. Це орієнтує роботодавців на пошук надійних співробітників та введення інструментів підвищення ефективності їх діяльності. Але завдання, що ставляться перед кадровим менеджментом в ФОП Шаповалов А.В., виявляються фактично нездійсненими, оскільки, як правило, не супроводжуються розрахунками ефективності і не підкріплюються відповідним бюджетом.

Основним механізмом підвищення організаційної стійкості є намагання використовувати лише психологічні характеристики співробітників, що формує особливі очікування, і фактично знімає з роботодавців відповідальність за розвиток персоналу як організаційного ресурсу.

Сильні та слабкі сторони процесу управління в ФОП Шаповалов А.В. наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

**Сильні та слабкі сторони процесу управління в
ФОП Шаповалов А.В.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Мале підприємництво адаптивне та оперативно реагує на зміни кон'юнктури ринку; 2. Орієнтується на місцевий ринок та індивідуальне споживання; 3. Активізує інноваційну діяльність; 4. Забезпечує насичення ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту; 5. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення; 6. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації. 7. Створює робочі місця; 8. Наявність кваліфікованої робочої сили; 9. Наявна традиція проведення міжнародних заходів, фестивалів, турнірів, виставок та ярмарків за підтримки міської ради; 10. Позитивна динаміка росту малого бізнесу та наявність ініціативних підприємців; Досить ефективне міжсекторне співробітництва (бізнес – влада – громада). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня обізнаність підприємців з чинним законодавством, основами бізнесу та оподаткування, відсутність управлінського досвіду; 2. Некомпетентність підприємців у конкретних стратегічних зонах господарювання; 3. Низький рівень використання наявних виробничих потужностей; 4. Обмеженість матеріально-фінансових ресурсів; 5. Низька оплата праці, що сприяє міграційним процесам кваліфікованих кадрів; 6. Повільне впровадження на підприємствах систем управління якістю; 7. Низький рівень соціальної відповідальності малого підприємництва; Слабка ланка держзамовлень і коопераційних зв'язків з великими підприємствами.
--	--

У табл. 2.20 проведемо аналіз можливостей та загроз ФОП Шаповалов А.В.

Таблиця 2.20.

Зовнішні можливості та загрози в ФОП Шаповалов А.В.

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
---------------------	------------------

<div>1. Потужний науково-освітній потенціал; 2. Проведення міських заходів із залученням суб'єктів малого підприємництва до розвитку економіки; 3. Наявність активного потенціалу громадських організацій, які займаються допомогою та захистом підприємництва; 4. Сприятливе географічне розташування міста для розвитку транскордонного співробітництва; 5. Прийняття прогресивних змін до законодавства України у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування; 6. Розробка та впровадження стратегії розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях; 7. Пожвавлення залучення інвестицій; 8. Можливі позитивні зміни в законодавстві, скорочення видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, скорочення кількості необхідних дозволів для започаткування бізнесу, оптимізація кількості контролюючих органів; 9. Створені та функціонують систематичне інформування населення з питань стану та розвитку підприємницької діяльності, дозвільної системи, регуляторної політики, тощо; 10. Наявність розвинутої фінансово-банкової інфраструктури та небанківських фінансово-кредитних установ; 11. Наявність значної кількості наукових, освітніх установ та можливість перекваліфікації працівників; Розгалужена інфраструктура підтримки підприємництва.</div>	<div>1. Складна система для отримання кредитів для розвитку бізнесу, нерозвиненість системи мікрокредитування небанківськими фінансовими установами; 2. Високий ступень інфляційних ризиків кредитування; 3. Нестабільність системи підтримки малого підприємництва та великий тиск податкового навантаження; 4. Недостатній рівень конкурентоспроможності малих підприємств; 5. Нестабільність і недосконалість регуляторного поля; 6. Адміністративні перешкоди; 7. Відсутність належного нормативно-правового забезпечення; 8. Відсутність державної фінансово-кредитної підтримки; 9. Конкуренція великих корпорацій; 10. Низька купівельна спроможність населення; 11. Нестабільність ринку енергоносіїв; 12. Недосконалість діючого механізму організаційної та фінансової підтримки втілення привабливих інвестиційних та інноваційних проектів; 13. Дефіцит інвестиційних ресурсів, відсутність мотивації до інвестиційної та інноваційної діяльності; 14. Нерозвинена інфраструктура підтримки підприємництва (бізнес-інкубаторів; технопарків; лізингових компаній); 15. Нерозвиненість конкурентного середовища та недобросовісна конкуренція; Нерозвиненість механізмів та інституцій венчурного фінансування.</div>
--	--

За результатами		аналізу	
SWOT-		Можливості	Загрози
складемо		12	16
2.3).	Сильні сторони	Поле СiМ	Поле СiЗ
	11	23	27
8	Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
	8	20	24

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу ФОП Шаповалов А.В.

Таким чином, ФОП Шаповалов А.В. за результатами проведеного SWOT-аналізу знаходиться в полі СіЗ – це означає, що підприємство повинно максимально використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз.

Таким чином, співвідношення сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами процесу управління в ФОП Шаповалов А.В. дасть змогу відповісти на запитання (табл. 2.21):

1. Як скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони малого підприємництва?
2. За рахунок яких сильних сторін можна нівелювати існуючі загрози?
3. Які слабкі сторони малого підприємництва можуть завадити використанню можливостей?
4. Яких загроз, посилені слабкими сторонами малого підприємництва, слід остерігатися більш за все.

Таблиця 2.21

Рекомендації ФОП Шаповалов А.В. за результатами SWOT-аналізу

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Як скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони малого підприємництва? - Забезпечити напрацювання пропозицій щодо позитивних змін в законодавстві, скорочення видів	1. За рахунок яких сильних сторін можна нівелювати існуючі загрози? - Необхідно активізувати діяльність об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва, відмовитися від реалізації чи

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Сильні сторони	<p>діяльності, що підлягають ліцензуванню, скорочення кількості необхідних дозволів для започаткування бізнесу, оптимізації кількості контролюючих органів для розгляду на засіданнях Координаційної ради з питань розвитку підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності та залучення інвестицій при міському голові для подальшого винесення відповідних пропозицій на урядовий рівень.</p> <p>- Залучати інвестиції в розвиток туристичного потенціалу, народних промислів, впровадження інновацій, покращення якості продукції, підвищення конкурентоспроможності.</p> <p>- Розвивати співпрацю між підприємствами, сприяти виробничим та коопераційним зв'язкам</p>	<p>виробництва малорентабельних товарів та послуг.</p> <p>- Спрямовання інвестицій в інновації сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції в умовах підвищення рівня стандартів.</p> <p>- Систематичне інформування населення з питань стану та розвитку підприємницької діяльності, дозвільної системи, регуляторної політики, тощо дозволить швидше пристосовуватися до законодавчих змін, введення нових податків, підвищення кредитних ставок, нестабільності валюти.</p> <p>- Наявність освітніх установ та можливість перекваліфікації працівників може запобігти міграції висококваліфікованих кадрів</p>
Слабкі сторони	<p>2. Які слабкі сторони малого підприємництва можуть завадити використанню можливостей?</p> <p>- Рівень кваліфікації підприємців є невисоким, що значно ускладнює перспективи розвитку. Відсутність спеціальних знань у сфері бізнес-освіти, неефективний менеджмент знижують конкурентоспроможність бізнесу, погіршують якісні показники.</p>	<p>2. Яких загроз, посиленіх слабкими сторонами малого підприємництва слід остерігатися більш за все?</p> <p>- Невпорядковане регуляторне середовище практично в усіх сферах господарської діяльності, наслідком чого є неузгодженість та нестабільність податкових відносин, значна кількість і частота внесення змін та доповнень до нормативно-правових актів негативно позначається на діяльності суб'єктів підприємництва, а також знижує привабливість регіону для іноземних інвесторів.</p>

Отже, не дивлячись на підтримку розвитку підприємств малого бізнесу, підприємці, зокрема і ФОП Шаповалов А.В., працюють в середовищі підвищеного ризику та невизначеності.

Незважаючи на наявність слабких сторін, загроз зовнішнього середовища і виходячи з тенденції розвитку економіки міста, можна зробити

висновок, малий бізнес є пріоритетним сектором і потребує всебічної підтримки та розвитку. Тому, перспективи розвитку підприємництва безпосередньо залежать від нівелювання зовнішніх загроз, зменшення слабких сторін за рахунок використання та збільшення сильних, та ефективне використання позитивних впливів за допомогою системи заходів державної підтримки малого підприємництва на муніципальному рівні.

Розробці напрямів удосконалення менеджменту в ФОП Шаповалов А.В. присвячено третій розділ дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В ФОП ШАПОВАЛОВ А.В.

3.1. Розвиток ФОП Шаповалов А.В. на засадах концепції управління якістю

ФОП Шаповалов А.В. отримає такі переваги від розробки та впровадження системи управління якістю:

Система управління якістю (СУЯ) сприяє організації в підвищенні задоволеності замовників, крім того, забезпечує [17]:

- поліпшення продуктивності й ефективності, що веде до зниження вартості продукції;

- поліпшення змістовності товарів/послуг, що надаються, і, таким чином, більш високий рівень задоволення клієнта;

- поліпшення сприйняття клієнтом іміджу організації, культури;

- поліпшення взаємодії в робочому колективі;

- конкурентні переваги і потенціал для збільшення обсягів продаж і можливостей на ринку.

Пропонуємо наступні етапи розвитку ФОП Шаповалов А.В. на засадах концепції управління якістю [17, 41, 47, 65].

1. Організаційний етап. На даному етапі створюються умови для розробки ефективної системи управління якістю, визначається робоча група з управлінського персоналу ФОП Шаповалов А.В. – 4 особи, яка безпосередньо працюватиме над впровадженням системи. Основна мета цього етапу полягає в створенні початкових умов для розробки ефективної системи управління якістю.

На даному етапі здійснюються такі заходи:

призначення відповідального представника керівника (особа, що входить до управлінського персоналу) з питань впровадження системи управління якістю із наданням йому відповідних повноважень;

формування та створення робочої групи з розробки та впровадження системи управління якістю. З метою ефективної роботи робочої групи до неї включають керівника та фахівців ФОП Шаповалов А.В.

вивчення стандартів серії ISO за рахунок самостійного опрацювання стандартів відповідальним працівником керівництва та членами робочої групи; навчання, яке повинно проводитись кваліфікованими консультантами; консультації стосовно окремих питань (консультативний пункт);

доведення на загальних зборах до працівників ФОП Шаповалов А.В. інформації про рішення щодо впровадження системи управління якістю, мети та очікуваних результатів від її реалізації.

2. Аналіз стану ФОП Шаповалов А.В. щодо управління якістю та встановлення обсягу робіт. ФОП Шаповалов А.В. має загальну сформовану систему управління, в тому числі й систему управління якістю. На даному етапі проводиться аналіз існуючих елементів системи та проводиться їх порівняння із встановленими вимогами. Оптимальним варіантом є доопрацювання існуючої системи відповідно до вимог ISO. У цьому випадку нові елементи органічно вживлюються у вже існуючу структуру, що значно знижує витрати ресурсів на розробку і впровадження. Різниця між вимогами і фактичним станом буде являти собою обсяг наступних робіт і стане основною для їх планування в процесах розробки системи. На даному етапі

впровадження системи управління якістю в ФОП Шаповалов А.В. оцінювання існуючого стану управління якістю передбачає:

аналіз основних показників діяльності підприємства щодо якості послуг (обсяги надання, якість, конкурентоспроможність, виникнення рекламаций споживачів, витрати на надання послуг);

аналіз реалізації функцій з управління якістю кожною посадою в ФОП Шаповалов А.В. (взаємодія посад, ефективність прямих та зворотних зв'язків, участь персоналу в управлінні якістю послуг);

забезпеченість ФОП Шаповалов А.В. нормативно-методичною документацією (відповідність наявної на підприємстві документації ринковим умовам управління якістю послуг, зокрема стандартам ISO серії 9000, визначення переліку документів, які необхідно змінити або доповнити).

Ефективним засобом для оцінки ФОП Шаповалов А.В. виступає моніторинг. В якості виконавців виступають консультант, відповідальний представник керівництва. До джерел інформації слід віднести штатний розклад, також результати опитування працівників.

Одночасно із складанням структурної схеми встановлюється існуючий розподіл обов'язків та відповідальності між структурними одиницями ФОП Шаповалов А.В. Структурна схема ФОП Шаповалов А.В. передбачає визначення підпорядкованості (адміністративної підлеглості). При цьому суттєвим моментом є наявність у схемі всіх структурних одиниць (посад) та відомості про них.

На перший погляд здається, що існуючий розподіл обов'язків та відповідальності можна легко встановити шляхом аналізу документів, однак на практиці фактичні обов'язки відрізняються від наведених в посадових інструкціях. Відомо, що фактично вони розробляються на основі типових формально, без врахування особливостей та їх актуалізації. Тому оптимальним варіантом для встановлення існуючого розподілу є опитування (анкетування) персоналу ФОП Шаповалов А.В.

Одночасно доцільно провести анкетування працівників щодо їх задоволеності від своєї роботи в ФОП Шаповалов А.В. На відміну від першого, для забезпечення об'єктивності, воно повинно бути таємним. Ця інформація буде корисна також і в подальшому при розробці системи якості. Таким чином, забезпечується реалізація принципу про необхідність залучення працівників в процеси розробки систем управління якістю.

Одночасно з формуванням графіка підготовки документів, доцільно провести навчання, яке включає: доведення вимог стандартів щодо проведення моніторингів; ознайомлення із метою та загальними принципами проведення моніторингу, типами питань, що використовуються при моніторингу; ознайомлення з конкретними прикладами розроблення опитувальних листів.

Важливою складовою моніторингу є розробка опитувальних листів. При їх формуванні, крім загальних вимог до проведення моніторингів, необхідно врахувати їх оціночний характер і наступну перебудову існуючої системи управління у мережу процесів.

Опитувальний лист розробляється на кожний обов'язок та функцію діяльності, що занесені в анкети існуючого розподілу. Контрольні питання повинні забезпечити представлення цього обов'язку у вигляді процесу, відповідно надавати інформацію щодо таких складових [28]:

- а) мети або завдання процесу;
- б) входу процесу:
 - що подається на вхід (матеріали, інформація або інше);
 - з яким іншим підрозділом або з яким процесом пов'язаний вхід;
 - чи встановлені вимоги виходу;
 - якщо вимоги встановлено, то як здійснюється контроль;
- в) використання ресурсів:
 - які ресурси використовуються;
 - чи встановлені вимоги до ресурсів та чи дотримуються вони;
 - як та ким здійснюється управління ресурсами, що використовуються;

- г) виходу процесу:
 - що створюється в результаті процесу;
 - на який інший процес подається результат;
 - чи встановлені вимоги до результату;
 - якщо вимоги встановлено, то як здійснюється контроль;
- д) інформації по якості (протоколи якості), яка створюється або використовується у процесі;
- є) управління процесом:
 - чим регламентовані вимоги до процесу та його параметрів;
 - як здійснюється управління процесом щодо його результативності та ефективності.

Потім в ФОП Шаповалов А.В. доцільним є проведення вступного моніторингу. Моніторинг посад проводиться призначеними виконавцями у терміни згідно графіку. Заповнені за результатами спостережень опитувальні анкети подаються на розгляд відповідальному представнику керівництва та консультанту для ознайомлення. При цьому з'ясовується повнота інформації і можливість її використання для перебудови мережі існуючих процесів. Неадекватна до вимог моніторингу інформація повертається на доопрацювання.

Обробку і представлення результатів вступного моніторингу доцільно проводити в ФОП Шаповалов А.В. у формі реєстру існуючих процесів, що складається у формі відповідної таблиці із наданням в ній наступної інформації: назва процесу; посада в ФОП Шаповалов А.В., що здійснює процес; зв'язки з іншими підприємствами при вході; зв'язки з іншими підприємствами при виході; зв'язки з іншими процесами за ресурсами. Розроблений за результатами вступного моніторингу реєстр процесів є фактичним станом існуючої системи управління ФОП Шаповалов А.В. На даному етапі проводиться порівняння з вимогами і встановлюється обсяг робіт з розробки системи.

З урахуванням обсягу робіт, складу виконавців та термінів виконання можливо розробити план розробки системи управління якістю в ФОП Шаповалов А.В.

Роботи з розробки системи управління якістю в ФОП Шаповалов А.В. повинні охопити: розробку процесів (діяльності); доопрацювання процесів, що вже виконуються підприємством, але які за окремими характеристиками не відповідають вимогам.

План розробки умовно поділяється на дві частини: перелік робіт; виконавці та терміни. Одна частина переліку робіт групується за формою, аналогічною формі реєстру існуючих процесів. При визначенні виконавців з розробки нових процесів або доопрацювання існуючих процесів враховується наступне:

розробку процесів слід доручати безпосередньо виконавцям даного процесу. Навіть найдосвідченіший консультант не може знати всіх особливостей діяльності підприємства;

при розробці процесу необхідно врахувати вимоги всіх зацікавлених сторін, тобто потреби посад в ФОП Шаповалов А.В., що здійснюють суміжні процеси, пов'язані з процесом, що розробляється (забезпечення взаємозв'язку);

проекти розроблених процесів підлягають затвердженню представником керівника відповідно до напрямків діяльності ФОП Шаповалов А.В.

Технічні завдання на розробку процесів (документів) повинні затверджуватись представником керівника ФОП Шаповалов А.В. за напрямками діяльності і передаватись виконавцям розробки процесу; документи-технічні завдання повинні містити інформацію щодо:

мети створюваного процесу (документу);

хто буде виконувати цей процес (здійснювати діяльність);

перелік документів і вимог, які необхідно врахувати при розробці процесу (документу);

опису входу (що подається на вхід і звідки здійснюється подача);
опису виходу (що утворюється в результаті діяльності та куди подається);
переліку можливих ресурсів та джерел їх надходження;
складу виконавців розробки процесу (документу);
термінів виконання розробки;
хто буде здійснювати контроль результативності процесу, оцінювати його ефективність та здійснювати (ініціювати) покращення;
які протоколи, як мінімум, необхідно створювати;
з ким треба узгоджувати процес при вході, виході та по забезпеченню ресурсами;
хто затверджує процес.

Затверджені технічні завдання передаються виконавцям розробки. За необхідності їм додатково можуть бути передані узагальнені матеріали таємного анкетування задоволеності персоналу. Контроль за дотриманням встановлених термінів розробки здійснює відповідальний представник керівництва ФОП Шаповалов А.В.

3. Проведення навчання для персоналу ФОП Шаповалов А.В. Функціонування системи управління якістю вимагає наявності, використання та актуалізації щонайменше таких документів: політика у сфері якості; цілей у сфері якості; програми якості; настанова з якості; методик; протоколів; нормативних документів та нормативно-правових актів щодо послуг, що надаються, та вимог до ФОП Шаповалов А.В.; документи управлінської діяльності ФОП Шаповалов А.В.

Політика у сфері якості – це загальні наміри та спрямованість ФОП Шаповалов А.В., пов'язані з якістю, офіційно сформульовані керівництвом.

Політика повинна враховувати потреби та очікування споживача, економіко-територіальні можливості ФОП Шаповалов А.В. та постачальника, базові принципи побудови системи управління якістю. Політика у сфері

якості повинна бути доступною, прозорою та реальною. Кожен працівник має чітко уявляти своє місце у реалізації сформульованої політики і, відповідно, забезпечувати поступовий розвиток ФОП Шаповалов А.В. Дії виконавців повинні обов'язково співпадати з їх намірами. На основі політики якості встановлюються вимірні (конкретні) цілі у сфері якості, досягнення яких було б можливо контролювати.

Так, політика в сфері якості ФОП Шаповалов А.В. повинна бути спрямована на досягнення і підтримку високого рівня надання послуг з управління якістю; максимальне задоволення потреб споживачів і прагнення до перевищення результатів їх очікувань.

Співвідношення між політикою і цілями тотожне співвідношенню між такими поняттями, як стратегія і тактика. Цілі у сфері якості ФОП Шаповалов А.В. мають локальний характер і повинні бути конкретизованими. Сукупність реалізованих локальних цілей забезпечує реалізацію політики в цілому.

На відміну від попередніх документів (політика, цілі), вимоги до програм якості чітко не встановлені. Це документ, у якому визначають процеси системи управління якістю, а також ресурси, що застосовані до конкретної продукції; проекту або контракту.

Розробку Настанови з якості доцільно проводити за двома етапами. Початковий етап (перша редакція) розробляється на підставі плану розробки системи управління якістю і фактично виступає його додатком. В ньому наводиться більш детальна інформація щодо процесів, які розробляються, та взаємозв'язки між ними. З метою забезпечення можливості коригування він виконується до затвердження плану розробки.

Остаточний варіант (друга редакція) розробляється після розробки і затвердження всіх інших документів системи управління якістю. Слід зазначити, що Настанова з якості підлягає періодичному перегляду і жодна редакція не може бути остаточною.

Визначено шість видів діяльності (процесів): управління документацією; управління протоколами; внутрішній моніторинг; управління невідповідною продукцією; коригувальні дії; запобіжні дії, які здійснюються відповідно до задокументованих методик. Відсутність вимоги щодо наявності задокументованої методики не означає можливість непроведення встановленої стандартом діяльності або процесів. У випадку відсутності задокументованих методик окремих видів діяльності, що в ФОП Шаповалов А.В. є цілком можливим, загальний опис цієї діяльності подається у Настанові з якості.

Робочі інструкції є деталізованішими методиками виконання конкретної діяльності, які точно і послідовно описують дії персоналу, спрямовані на досягнення результату. Такі інструкції в ФОП Шаповалов А.В. повинні чітко визначати наступне:

що є метою цієї діяльності, які заходи необхідно здійснити для досягнення мети та що необхідно зробити, якщо ця мета не буде досягнута;

хто повинен виконувати дії, контролювати результати дії, а також хто повинен надати відповідне забезпечення (ресурс) для виконання дії;

яким чином виконувати конкретну дію, перевірити досягнення мети (результативність) та зареєструвати отримані дані;

коли виконати конкретну дію та провести випробування (перевірити результат).

Відповідь на питання, як зареєструвати отримані результати в ФОП Шаповалов А.В., повинна міститись у методиці щодо управління протоколами.

В ФОП Шаповалов А.В. виконується велика кількість різноманітних дій, операцій і процесів. Однак не слід вважати, що розробка системи управління якістю обов'язково пов'язана з написанням великої кількості робочих інструкцій. На час впровадження систем управління якістю, переважну більшість діяльності вже регламентовано технологічними інструкціями, інструкціями з експлуатації устаткування тощо. Між тим слід

пам'ятати, що вони, як правило, розроблювались технологічними інститутами та виробниками обладнання, а тому в них немає відповіді на зазначені вище питання.

4. Впровадження системи управління якістю. На цьому етапі відбувається безпосереднє формування системи управління якістю ФОП Шаповалов А.В. та впровадження напрацьованих елементів системи управління якістю.

5. Внутрішній моніторинг. В ФОП Шаповалов А.В. на час розробки системи управління якістю повинна бути розроблена методика планування та проведення внутрішніх перевірок функціонування системи управління якістю. За всіма виявленими невідповідностями проводяться коригувальні заходи.

6. Проведення заключного моніторингу системи. На основі розробленої та впровадженої системи управління якістю за участю консультантів може бути проведено моніторинг і визначено напрями доопрацювання системи управління якістю. Якщо за його результатами визнано, що система управління якістю відповідає вимогам вибраного стандарту, переходять до завершального етапу роботи. В ФОП Шаповалов А.В. доцільно створити та впровадити систему управління якістю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а процедуру сертифікації, що потребує фінансових витрат, проходити економічно недоцільно, оскільки підприємство належить до сфери малого бізнесу.

7. Постійне вдосконалення параметрів якості послуг.

Оцінювання та покращення основних параметрів якості послуг сприяє підвищенню стабільності ФОП Шаповалов А.В. Інформація про якість має бути доступною для всіх ФОП Шаповалов А.В. і мати зворотний зв'язок. Управління інформацією передбачає аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації. Вчасна й достовірна інформація про конкурентоспроможність послуг на споживчому ринку дасть змогу об'єктивно оцінити й використати необхідні засоби для своєї зміцнення позиції на ринку. Аналіз витрат на

забезпечення якості дає можливість виробити ефективну політику підвищення конкурентоспроможності послуг. Із цією метою вивчаються також показники витрат, які характеризують систему управління якістю, співвідношення показників витрат та якості послуг.

Ефективне функціонування системи управління якістю в ФОП Шаповалов А.В. сприятиме досягненню визначених і узгоджених Політикою цілей, а саме: визнання підприємства як компетентного і гідного партнера на ринку; розвиток просторових та галузевих сфер діяльності, збільшення номенклатури і обсягів послуг; забезпечення бездоганної репутації і підтримка відповідного іміджу шляхом постійного покращення якості і підвищення конкурентоздатності послуг в порівнянні з організаціями, що надають аналогічні види послуг; постійне вдосконалення методів, процесів, використання прогресивних технологій, підвищення професійного рівня персоналу.

Етапи та склад робіт з виконання проекту впровадження системи управління якістю в ФОП Шаповалов А.В. наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи виконання проекту впровадження системи управління якістю в ФОП Шаповалов А.В. [розроблено за джерелами 35,67, 78]

№ з/п	Етапи виконання проекту	Склад робіт (задачі, що вирішуються)	Результат
1	2	3	4
1.	Прийняття рішення про впровадження СУЯ в підприємстві.	1. Презентація концепції СУЯ керівництву підприємства консультантами. 2. Проведення переговорів з керівництвом підприємства. 3. Розробка технічного завдання та укладання угоди. 4. Ознайомлення колективу підприємства з необхідністю та порядком робіт з впровадження СУЯ.	1. Укладена угода. 2. Технічне завдання. 3. Наказ по підприємству про порядок впровадження СУЯ. 4. Призначення керівника проекту від підприємства.
2.	Обстеження підприємства.	1. Збір необхідних документів підприємства. 2. Аналіз документів. 3. Підготовка форм документів для збору інформації. 4. Проведення інтерв'ю з керівництвом і персоналом. 5. Встановлення існуючого рівня управління якістю.	1. Зібрана інформація. 2. Заповнені форми. 3. Опис процесів. 4. Схема існуючої мережі бізнес-процесів.

3.	Планування та організація робіт.	1. Розроблення, узгодження та затвердження переліку та графіку робіт по розробці системи управління якістю. 2. Розроблення графіку розробки та коректування нормативних документів із вказанням термінів і виконавців робіт.	5. Звіт. 1. Графік робіт по розробці СУЯ. 2. Графік робіт по розробці нормативних документів.
Продовження табл. 3.1			
1	2	3	4
		3. Розроблення програми навчання персоналу по управлінню якістю. 4. Складання командою проекту бізнес-плану та кошторису проекту.	3. Програми навчання. 5. Бізнес-план проекту.
4.	Визначення мережі процесів СУЯ та призначення власників процесів.	1. Навчання та атестація вищого менеджменту підприємства основам процесного підходу. 2. Встановлення системи процесів, їх взаємозв'язку та взаємодії, виділення ключових процесів, необхідних для досягнення цілей в галузі якості. 3. Визначення відповідальності та делегування повноважень, які необхідні для досягнення цілей.	1. Навчені управління. 2. Процесна модель підприємства 3. Відповідальність та повноваження визначені.
5.	Розробка СУЯ для підприємства	1. Формулювання місії та бачення підприємства. 2. Встановлення потреб та очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін. 3. Формування стратегії управління та політики в сфері якості. 4. Трансформація цілей, сформульованих в політиці в сфері якості в цілі кожного структурного підрозділу. 5. Розроблення політики в сфері якості. 6. Визначення функцій і задач системи управління якістю. 7. Визначення виконавців функцій та задач системи управління якістю. 8. Розроблення Настанови з якості. 9. Створення та організація роботи команд для опису процесів і створення перших версій документів СУЯ. 10. Створення системи моніторингу за ходом реалізації проекту: розробка методів вимірювання результативності та ефективності кожного процесу, аналіз результатів цих вимірювань для постійного покращення процесів; визначення засобів, необхідних для попередження невідповідностей та усунення причин їх появи; розроблення та впровадження методів постійного поліпшення системи управління якістю.	1. Задokumentована СУЯ. 2. Сформульована місія. 3. Встановлені потреби та очікування споживачів. 4. Визначена стратегія розвитку. 5. Розроблена політика якості. 6. Визначені цілі різних рівнів. 7. Керівництво з якості. 8. Створені команди для опису процесів. 9. Розроблені регламенти процесів.
6.	Впровадження та дослідна експлуатація СУЯ.	1. Організація навчання керівництва та працівників методам статистичного управління процесами. 2. Введення в дію першого пакету документів. 3. Організація і проведення одночасно з цим навчання внутрішніх аудиторів. 4. Проведення першого внутрішнього аудиту і механізму неперервного удосконалення процесів. 5. Введення в дію всієї документованої системи управління якістю та системи моніторингу її ефективності та результативності.	1. Впроваджена СУЯ. 2. Результати внутрішнього аудиту.

Напрями удосконалення кадрової політики в ФОП Шаповалов А.В. запропоновано в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.

3.2. Удосконалення кадрової політики в ФОП Шаповалов А.В.

Кадрова політика ФОП Шаповалов А.В. – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [70].

Кадрова політика ФОП Шаповалов А.В. повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між потребами ФОП Шаповалов А.В., вимогами чинного законодавства, станом ринку праці та процесів комплектування, збереження і розвитку персоналу.

На формування кадрової політики ФОП Шаповалов А.В. впливають чинники двох типів – зовнішні та внутрішні (рис. 3.1). Тому, при виборі кадрової політики потрібно враховувати фактори, властиві як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу ФОП Шаповалов А.В.

Формування кадрової політики в нашій країні здійснюється на основі Декларації прав людини, Конституції України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів.



Рис. 3.1. Система чинників, які впливають на формування кадрової політики ФОП Шаповалов А.В. [розроблено за джерелами 55, 68, 71].

Процес формування кадрової політики в ФОП Шаповалов А.В. повинен складатися з низки етапів, які узагальнені та представлені у вигляді табл. 3.2. Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі.

Таблиця 3.2.

Етапи формування кадрової політики в ФОП Шаповалов А.В.
[розроблено за джерелами 48, 69]

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1	2	3
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих

	урахуванням умов та можливих змін ситуації	змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
Продовження табл. 3.2		
1	2	3
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Вирізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична [63]. Використовуючи метод експертних оцінок, визначимо важливість характеристик, що визначають вибір кадрової політики (табл. 3.3). В залежності від важливості запропонованої характеристики для діяльності ФОП Шаповалов А.В., визначимо шкалу оцінювання від 1 до 5.

Таблиця 3.3

Ранжування характеристик кадрової політики за ступенем важливості для діяльності ФОП Шаповалов А.В. [розроблено автором]

Характеристика	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Інтегрована оцінка
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	4	5	5	4,67

Прогноз потреб в кадрах	3	4	4	3,67
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	4	5	5	4,67
Гнучкість системи управління	5	3	4	4,00
Наявність ефективної системи мотивації	2	4	4	3,33

Як видно з табл. 3.3 важливими характеристиками кадрової політики є наявність чіткої програми дій стосовно персоналу, аналіз причин та наслідків негативних явищ, гнучкість системи управління. В табл. 3.4 представлений ступінь вираження кожної з цих трьох характеристик в кожному виді кадрової політики. Для побудови таблиці була використана шкала від 0 (відсутність характеристики) до 5 (максимально виражена).

Таблиця 3.4

Ступінь вираження важливих характеристик для діяльності ФОП Шаповалов А.В. за видами кадрової політики [розроблено автором]

Види кадрової політики/ характеристики	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна	Авантюристична
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	0	3	1	5	3
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	0	2	3	3	4
Гнучкість системи управління	5	4	3	4	1
Загальна	5	9	7	12	8

оцінка:

На основі досліджень визначено, що найбільш кращою політикою є активна, на другому місці – реактивна, а на останньому пасивна кадрова політика. На жаль більшість середніх підприємств України мають останню кадрову політику. Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чіткої програми дій керівництва стосовно персоналу і зводиться до ліквідації негативних наслідків. Як правило, при даній політиці відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в цілому. Таке управління кадровим потенціалом має негативний вплив на розвиток ФОП Шаповалов А.В. в цілому. Слід зазначити, що вибір кадрової політики повинний бути здійснений з урахуванням особливостей діяльності ФОП Шаповалов А.В. та використання наступних заходів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;

- планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення кадрів;

- створення системи руху кадрової інформації;

- формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу [42].

Зміст і специфіка конкретних програм і кадрових заходів, як і кадрова політика в цілому, залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП Шаповалов А.В.

До факторів зовнішнього середовища які суттєво впливають на кадрову політику, слід віднести наступні: нормативні законодавчі обмеження; ситуація

на ринку праці, нестабільність національної економіки, рівень безробіття, політично-економічна ситуація в країні.

Так, у трудовому законодавстві України є ряд норм для організацій всіх форм власності щодо тривалості робочого дня, відпустки, порядку приймання, переведення та звільнення працівників, яких повинні дотримуватись керівництво і служби по роботі з персоналом [51].

Орієнтування на ситуацію на зовнішньому ринку праці вимагає проведення аналізу наявності конкуренції, джерел комплектування, структурного та професійного складу вільної робочої сили. До факторів внутрішнього середовища належать:

1. Стиль управління в ФОП Шаповалов А.В. Організації, побудовані на жорсткій централізації, вимагають іншого складу професіоналів, ніж при децентралізованому управлінні.

2. Умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, які приваблюють чи відштовхують людей, є: необхідність фізичних та технічних зусиль; шкідливість роботи для здоров'я працівника; розміщення місцезнаходження робочого місця; тривалість та структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; можливості вільного вибору при вирішенні завдань; розуміння та сприйняття цілей організації. Наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівника умов праці вимагає від менеджера по персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання в організації.

3. Якісний склад трудового колективу ФОП Шаповалов А.В. Робота в успішно працюючому колективі може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі та задоволеності працею.

4. Стиль керівництва ФОП Шаповалов А.В. Незалежно від індивідуального стилю керівництва конкретного менеджера важлива наявність таких його цілей: максимальне використання знань та умінь кожного працівника; забезпечення конструктивної взаємодії членів групи;

одержання інформації про співробітників, які сприяють формулюванню цілей та завдань кадрової політики у програмах організації [6].

5. Стратегія розвитку ФОП Шаповалов А.В., реалізація якої потребує використання рівня професіоналізму персоналу підприємства.

Розробка кадрової політики базується на стратегічному управлінні персоналом. Слід зазначити, стратегічне управління – це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді [75].

При формуванні стратегії управління персоналом в ФОП Шаповалов А.В. необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

Стратегічне управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливі кожного процесу на всі інші та на їх сукупність. Стратегічне управління персоналом має динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти (вміти планувати, оперативно управляти ними, контролювати результати).

Наявність кадрової політики в ФОП Шаповалов А.В. як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

Конкурентоспроможність ФОП Шаповалов А.В. залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди. В аспекті якості конкурентоспроможність характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, здатних забезпечити ефективну працю: фах, стаж, вікові дані працівника, володіння ним іноземними мовами тощо. В аспекті кількісних характеристик категорія «конкурентоспроможність працівника» може визначатися такими показниками, як продуктивність праці та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції, витрати сировини [74].

Кадрова політика також взаємопов'язана з цими кількісними та якісними показниками. Вони складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики ФОП Шаповалов А.В., а також дають змогу удосконалити останню.

Таким чином, кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку ФОП Шаповалов А.В. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Дана політика повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні. Запропонована методика вибору кращої кадрової політики, дозволить підприємствам успішно функціонувати в умовах постійного конкурентного середовища.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути узгодженою зі стратегією розвитку підприємства; достатньо гнучкою; економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Таким чином принципами кадрової політики є демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва; розуміння окремих людей та їхніх потреб; справедливість дотримання рівності й послідовності.

Кадрова політика буде ефективною лише тоді, коли персонал підприємства, максимально використовуючи свій потенціал, виконає поставлені перед ним завдання.

Управління персоналом є найважливішим аспектом у діяльності підприємства, тому постійне проведення аналізу діяльності персоналу, розробка гнучких схем мотивації праці, моніторинг ринку праці, обґрунтоване прийняття управлінських рішень – це важливі напрями проведення ефективної кадрової політики.

Напрями застосування антикризового менеджменту в ФОП Шаповалов А.В. розглянемо в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.

3.3. Застосування антикризового менеджменту в ФОП Шаповалов А.В.

Під антикризовим управлінням розуміють спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [39]. Тобто головним завданням антикризових менеджерів є своєчасне виявлення симптомів кризового стану ФОП Шаповалов А.В., розробка та реалізація спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, під час використання переважно власних ресурсів [63].

Особливістю антикризового управління порівняно з іншими функціональними видами управління ФОП Шаповалов А.В. є те, що в силу кризових умов прийняття управлінських рішень часто здійснюється за умов зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності, конфліктності інтересів різних зацікавлених сторін.

Процес антикризового управління ФОП Шаповалов А.В. повинен будуватися за такими основними етапами:

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи.
2. Розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання кризи у ході діагностування передкризового стану підприємства.
3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи у ході діагностування її настання.
4. Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства і генеруючих загрозу її подальшого поглиблення.
5. Оцінка потенційних можливостей підприємства щодо подолання фінансової кризи.
6. Розробка і реалізація комплексної програми виведення підприємства з кризи.
7. Розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків кризи [44].

У процесі організації антикризового менеджменту на підприємстві необхідно враховувати розміри підприємства, особливості його діяльності та глибину кризового стану.

Слід проаналізувати головні зовнішні фактори, які зумовлюють появу економічної кризи на підприємствах, зокрема і в ФОП Шаповалов А.В. Це такі фактори [17, 28, 30].

1. Низька купівельна спроможності населення. За рівнем купівельної спроможності українці, як і раніше, залишаються одними з найбідніших жителів Європи, посівши передостаннє місце рейтингу серед 42 держав. [69].

2. Політична нестабільність і спрямованість політики держави, що позначається на рівні інфляції.

3. Нестабільність господарського та податкового законодавства. Сьогодні питання вдосконалення податкової системи знаходиться у центрі уваги наукової та громадської думки. Недоліками діючої податкової системи фахівці вважають нерівномірність і несправедливість розподілу податкового навантаження, велику кількість нормативно-правових актів із питань оподаткування, неузгодженості та протиріччя окремих норм податкових законів, їх нестабільність, безсистемне надання пільг тощо.

4. Нестабільність фінансового та валютного ринків. Після кризи на світових фінансових ринках фірми та банки, які поклалися значною мірою на міжнародні позики перед кризою, втратили джерела фінансування. Зобов'язання виплатити борги в умовах знецінення національної валюти зумовило суттєве зниження зайнятості, інвестицій і рівня ВВП.

Таким чином, на шляху розвитку малого бізнесу стоїть безліч перешкод, які призводять до банкрутства до 90 % нових підприємств. Тому необхідно розробляти конкретні антикризові заходи щодо нівелювання кризових ситуацій (зменшення попиту, зниження інвестиційної активності тощо) на підприємствах малого бізнесу. Саме такого роду заходи складають ядро формування механізму антикризового управління, в тому числі механізму прийняття антикризових рішень.

Проаналізувавши головні причини кризового стану малих та середніх підприємств в Україні та їх загальну систему функціонування в сучасних умовах господарювання, можна виділити основні заходи протидії кризовим явищам, які необхідно здійснювати як на рівні підприємства, так і на державному рівні.

На рівні ФОП Шаповалов А.В.:

організація регулярного органу антикризового менеджменту;

усунення або послаблення дії зовнішніх факторів банкрутства;

ефективне (не формальне) прогнозування фінансових результатів діяльності, рентабельності тощо;

розробка моделей фінансового стану підприємства (різні варіації використання ресурсів, персоналу, інвестицій тощо);

впровадження новітніх технологій;

трансформація низькооборотних активів у високооборотні.

На рівні держави:

розробка нових нормативно-правових актів для мінімізації наслідків кризи;

налагодження кредитної системи, забезпечення виконання інвестиційних проектів;

реформування національної системи освіти, забезпечення молоді відповідною кваліфікацією для забезпечення зростання підприємницького сектору.

Отже, в складних умовах, які склалися на сьогодні в Україні, одним з головних завдань антикризової моделі управління на малих підприємствах в умовах кризових і передкризових ситуацій є не тільки збереження стабільності і цілісності підприємства, але і виведення його на більш високий рівень конкурентоспроможності. Чого можна досягти шляхом коректної і в той же час економічної організації системи антикризового менеджменту.

Теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством (САУП), досить детально описані у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників.

До елементів САУП відносить: прогнозування та моніторинг банкрутства, управління ризиками, систему інформаційного забезпечення, процедуру ліквідації підприємства та методи подолання банкрутства [16].

До основних елементів САУП доцільно відносити: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення (рис.3.2).



Рис. 3.2. Елементи системи антикризового управління ФОП Шаповалов А.В. [розроблено за джерелами 28, 44, 64]

Розглянемо кожен елемент системи антикризового управління підприємством більш детально.

Предмет антикризового управління визначається як усі можливі та реальні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства і призводити до настання та розвитку кризи [15].

Метою антикризового управління є недопущення втрати підприємством цінності як господарської одиниці під дією негативних чинників, які можуть виникати у середовищі його функціонування.

Важливе місце у системі антикризового управління підприємством займає методичне та нормативно-правове забезпечення. Основою останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання [10].

В цілому, роль нормативно-правового та методичного забезпечення, як складової системи антикризового управління підприємством зводиться до наступного: врегулювання відносин між підприємством-боржником та

кредитором; захист інтересів кредиторів, акціонерів та працівників в умовах можливого банкрутства суб'єкта господарювання; своєчасне виявлення та попередження загрози банкрутства; фінансове оздоровлення та збереження перспективних суб'єктів господарювання; очищення ринку від нерентабельних, неконкурентоспроможних суб'єктів господарювання [62].

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів.

Під функціями антикризового управління слід розуміти сукупність видів діяльності, послідовна реалізація яких, забезпечує досягнення його мети та цілей.

Функції антикризового управління в ФОП Шаповалов А.В. слід розглядати у межах таких трьох груп: базові(загальні) – функції, реалізація яких необхідна для забезпечення будь-якого процесу управління(планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання); доповнюючі(часткові) – функції, які враховують специфіку антикризового управління (інформаційно-аналітична, прогностична, цільова, облікова); інтеграційні(об'єднуювальні) – об'єднують базові та доповнюючі функції антикризового управління у єдиний процес, забезпечуючи його неперервність та ефективність(комунікаційна, керуюча, координуюча, мобілізуюча).

Антикризовий менеджмент – важлива складова антикризового управління, яка передбачає цілеспрямований вплив на групу працівників чи окремих виконавців антикризових дій, задля досягнення поставленої мети та цілей [57].

До принципів антикризового менеджменту доцільно відносити: принцип професіоналізму (антикризовий менеджмент повинен здійснюватись особою, яка володіє спеціальними знаннями та навиками у його організації); принцип переважаючого децентралізму(децентралізоване антикризове управління сприятиме максимальній поінформованості працівників підприємства і, відповідно швидшій реакції на проблеми, які виникають у середовищі його функціонування); принцип цілеспрямованості

(антикризовий менеджмент повинен спрямовуватися на досягнення поставленої мети та цілей антикризового управління); принцип реактивності дій (кризові явища можуть виникати спонтанно, поширюватись із різною швидкістю та породжувати нові негативні тенденції у діяльності підприємства, тому чим раніше будуть розроблені та реалізовані антикризові дії, тим більшими будуть шанси у підприємства ліквідувати кризу з найменшими негативними наслідками); принцип мотивації (мотивація працівників у матеріальній чи моральній формі, сприятиме більш інтенсивному та ефективному виконанню завдань антикризового управління, і відповідно досягненню його цілей [26]).

Використовуючи системний підхід в управлінні, доцільною є розробка Концепції антикризового управління підприємством, яка має охоплювати такі основні питання [17]:

Визначення сутності та об'єкта антикризового управління.

Обґрунтування можливості та необхідності управління антикризовими процесами на рівні окремого підприємства та держави.

Ідентифікацію суб'єктів антикризового управління.

Формулювання мети (завдань) антикризового управління.

Визначення функціонального змісту антикризового управління.

Визначення методологічної основи та обмежень антикризового процесу.

Обґрунтування принципів (вимог) здійснення антикризового управління.

Формулювання методичних засад оцінки ефективності антикризового управління.

Взаємозв'язок між цими базовими положеннями ілюструє рис. 3.3.

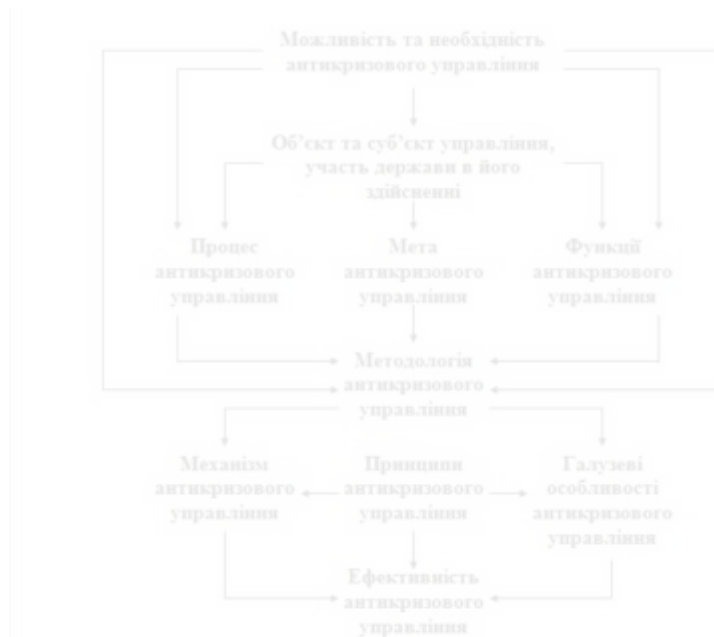


Рис. 3.3. Концепція системи антикризового управління
ФОП Шаповалов А.В. [розроблено за джерелами 59, 78]

Основою САУП є процес антикризового управління, який складається із сукупності послідовних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення його мети та цілей. Невід'ємними елементами процесу антикризового управління є інформаційне забезпечення та діагностика стану розвитку підприємства на основі яких, визначаються об'єкти, суб'єкти, цілі, завдання антикризового управління, обираються конкретні методи антикризового управління та здійснюється їх практична реалізація. У свою чергу, однією із основних складових процесу антикризового управління є механізм оцінки успішності антикризових дій.

Запропоновані елементи системи антикризового управління повинні стати вагомим основою при її побудові в ФОП Шаповалов А.В., ігнорування хоча б одного із елементів САУП, у кінцевому результаті може призвести до

неефективності антикризового управління і, як наслідок, можливого банкрутства чи ліквідації суб'єкта господарювання у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Завдання, що були реалізовані в дипломній магістерській роботі, дали змогу зробити наступні висновки.

1. Малий бізнес за сприятливих умов здатний стати основою економічного процвітання, рушійною силою інноваційного розвитку і формування конкурентного середовища, що є важливим фактором економічної інтеграції України до європейської спільноти. Крім того, сьогодні малий бізнес відіграє вирішальну роль у вирішенні проблем зайнятості населення за рахунок створення економічно доцільних нових робочих місць. На тенденції розвитку малого підприємництва в Україні безпосередньо впливає негативна динаміка основних макроекономічних показників. Зокрема, спад ВВП призвів до зменшення внутрішніх фінансових ресурсів держави, обігових коштів у суб'єктів підприємницької діяльності, зниження купівельної спроможності населення тощо.

До основних макроекономічних чинників, які впливають на розвиток малого підприємництва, слід віднести, передусім, обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту на внутрішньому ринку у зв'язку з браком вільних фінансових коштів підприємств, зниженням реальних доходів населення, незначну інвестиційну активність, відсутність переливу коштів з фінансового в реальний сектор економіки, обмеженість кредитів.

2. Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. В ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, значною мірою, детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку

середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами. Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє середовище (макросередовище; мікросередовище), внутрішнє середовище.

3. У механізмі державного регулювання бізнесу особливе місце займає його державна підтримка. Мета державної підтримки бізнесу - створення однакових умов для всіх суб'єктів господарювання, зайнятих у сфері бізнесу, а також вирівнювання підприємницьких структур з іншими сферами суспільного виробництва. Особливо такої підтримки потребує малий бізнес. І не без підстав, оскільки ця форма в нових умовах господарювання виступає структуротворчим фактором економіки.

Створена система підтримки бізнесу стане для підприємницьких структур стимулом для розвитку й удосконалення виробництва товарів та послуг, а не пошуком обвідних шляхів чинного законодавства (а це, на жаль, ще часто трапляється), що пояснюється його недосконалістю, а також непродуманою податковою та кредитною політикою. У світовій практиці є приклади як повсякденної опіки та турботи про бізнес (особливо малий), так і факти його повного ігнорування. В одних країнах є вже чітка система державної підтримки цього сектора національної економіки, в інших - подібна система перебуває в стадії становлення.

4. Підприємство ФОП Шаповалов А.В. за формою власності є приватним підприємством, заснованим на власності фізичної особи.

Місією ФОП Шаповалов А.В. є забезпечення споживачів якісною і екологічно чистою продукцією.

У ФОП Шаповалов А.В. протягом аналізованих років сформувався невеликий колектив у кількості 5-8 чоловік. Ця кількість включає в себе 1 керівника, 2-3 спеціалістів та 4-5 осіб виробничого персоналу.

За віком працівники, як управлінського, так і виробничого складу, переважно входять до категорії 29-40 років. При цьому більшість персоналу вже має стаж 10-20 років. За статтю, на підприємстві, як на початок аналізованого періоду, так і на його кінець, склалась однакова кількість чоловіків і жінок.

Освітній рівень персоналу ФОП Шаповалов А.В. має наступну характеристику: один із працівників управлінського складу має базову вищу освіту, усі інші управлінці – повну вищу освіту; щодо виробничого персоналу, то в середньому за три роки 2 особи мають неповну вищу освіту, 1 – базову вищу та 2 – спеціальну професійну підготовку.

За три роки на підприємстві було прийнято на роботу 5 осіб, звільнено за власним бажанням та за скороченням штату - 5 працівників. За якісною характеристикою освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу ФОП Шаповалов А.В. простежується відповідність займаної посади працівників їх спеціальності.

5. ФОП Шаповалов А.В. протягом аналізованого періоду має зростаючий чистий прибуток, який збільшився з 9,3 до 13,2 тис. грн. Продуктивність праці теж зросла з 1,2 тис. грн. на початок періоду до 1,7 тис. грн. на його кінець. Чисельність працівників за період 5-8 чоловік.

Чистий дохід ФОП «Шаповалов А.В.» значно зменшився у 2018 році і склав 297,6 тис. грн., але собівартість реалізованої продукції також знизилась. У структурі активів підприємства присутні лише оборотні активи, у сумі вони зменшилась з 51,0 до 49,6 тис. грн. У їх структурі 66,67% складають виробничі запаси, сума яких має тенденцію до зменшення, 33,33% складає дебіторська заборгованість, яка, відповідно, зростає.

Джерелами фінансових ресурсів ФОП «Шаповалов А.В.» є власний капітал та поточні зобов'язання, їх питома вага 26,61 та 73,39% відповідно. Сума власного капіталу збільшилась до 13,2 тис. грн., а поточних зобов'язань - зменшилась до 36,4 тис. грн. Також на кінець аналізованого періоду зменшилась сума дебіторської заборгованості до 16,9 тис. грн.

Аналізуючи інші важливі показники господарської діяльності 2016-2018 років, слід зауважити, що у 2018 році зменшилась однократна виручка підприємства та збільшилась тривалість обороту активів, ФОП Шаповалов А.В. залишається рентабельним і рентабельність його зростає.

6. Не дивлячись на підтримку розвитку підприємств малого бізнесу, підприємці, зокрема і ФОП Шаповалов А.В., працюють в середовищі підвищеного ризику та невизначеності. Відсутність чіткої структури управління, неготовність використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань призводить до того, що в ФОП Шаповалов А.В. велику роль відіграє психологічний фактор управління. Недоліки управлінської системи керівництво намагається компенсувати мотивацією співробітників. Проте, часто співробітники опиняються в ситуації відсутності гарантій та підвищеної невизначеності, що зумовлює їх тривожність і пошуки адекватних форм організаційної поведінки. Це орієнтує роботодавців на пошук надійних співробітників та введення інструментів підвищення ефективності їх діяльності. Але завдання, що ставляться перед кадровим менеджментом в ФОП Шаповалов А.В., виявляються фактично нездійсненними, оскільки, як правило, не супроводжуються розрахунками ефективності і не підкріплюються відповідним бюджетом. Основним механізмом підвищення організаційної стійкості є намагання використовувати лише психологічні характеристики співробітників, що формує особливі очікування, і фактично знімає з роботодавців відповідальність за розвиток персоналу як організаційного ресурсу.

З метою підвищення ефективності менеджменту в ФОП Шаповалов А.В. розроблено наступні пропозиції.

1. Впровадження системи управління якістю в ФОП Шаповалов А.В. сприятиме підвищенню задоволеності замовників, крім того, забезпечить: поліпшення продуктивності й ефективності, що веде до зниження вартості продукції; поліпшення змістовності товарів/послуг, що надаються, і, таким чином, більш високий рівень задоволення клієнта; поліпшення сприйняття

клієнтом іміджу організації, культури; поліпшення взаємодії в робочому колективі; конкурентні переваги і потенціал для збільшення обсягів продаж і можливостей на ринку.

2. Вибір кадрової політики повинний бути здійснений з урахуванням особливостей діяльності ФОП Шаповалов А.В. та ґрунтуватися на наступних заходах: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення кадрів; створення системи руху кадрової інформації; формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці; розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.

3. Процес антикризового управління ФОП Шаповалов А.В. повинен будуватися за такими основними етапами:

здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи;

розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання кризи у ході діагностування передкризового стану підприємства;

ідентифікація параметрів фінансової кризи у ході діагностування її настання;

дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства і генеруючих загрозу її подальшого поглиблення;

оцінка потенційних можливостей підприємства щодо подолання фінансової кризи;

розробка і реалізація комплексної програми виведення підприємства з кризи;

розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків кризи.

Забезпечення максимального розкриття потенціалу малого бізнесу на державному рівні досягається за рахунок реалізації довгострокових заходів за наступними напрямками.

1. Поетапне проведення дерегуляції, спрямованої на максимальне зменшення фінансових і часових витрат підприємців:

спрощення порядку започаткування та припинення підприємницької діяльності;

удосконалення процедур ліцензування та отримання документів дозвільного характеру;

упорядкування та удосконалення процедур здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, зменшення кількості контрольних заходів та необґрунтованого втручання держави у господарську діяльність.

2. Удосконалення спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності.

3. Формування інституційної системи забезпечення реалізації державної політики підтримки малого бізнесу відповідно до європейської практики:

створення державного агентства розвитку малого підприємництва відповідно до європейських стандартів в умовах стабілізації зовнішньополітичної та економічної ситуації.

4. Регіональний розвиток, поглиблення децентралізації:

удосконалення системи надання адміністративних послуг;

наближення державної підтримки до суб'єктів малого підприємництва шляхом створення регіональних агентств (центрів) розвитку підприємництва;

розвиток транскордонного співробітництва та сприяння впровадженню спільної підприємницької діяльності прикордонних регіонів у сфері малого бізнесу;

розширення інфраструктури підтримки малого бізнесу в регіонах, у тому числі через участь України у програмах ЄС;

підтримка малого бізнесу, що створює «точки зростання» в депресивних регіонах та розв'язує проблеми зайнятості населення;

сприяння розвитку кластерів.

5. Забезпечення доступу суб'єктів малого бізнесу до отримання кредитних ресурсів у відповідності до визначених пріоритетів:

розроблення та впровадження нових фінансових інструментів, у тому числі кредитно-гарантійних;

удосконалення діяльності Українського фонду підтримки підприємництва;

залучення міжнародних фінансових організацій до кредитування;

визначення пріоритетів для державної підтримки (мікро- та малі підприємства, еко- та енергозберігаючі технології, імпортозаміщення, соціально незахищені верстви населення, жінки, інваліди та звільнені в запас військовослужбовці).

6. Розширення доступу малих підприємств до патентно-інформаційних ресурсів України та Європейського економічного співтовариства.

7. Підтримка експортної діяльності суб'єктів малого підприємництва:

адаптація актів національного законодавства у сфері технічного регулювання із законодавством ЄС;

захист прав інтелектуальної та промислової власності у відповідності з міжнародними нормами і правилами;

державна підтримка страхування операцій з експорту;

створення системи навчання з питань провадження зовнішньоекономічної діяльності.

8. Адаптація умов проведення тендерів при здійсненні державних закупівель для участі малого бізнесу.

9. Поглиблення діалогу між владою і бізнесом на умовах державно-приватного партнерства:

сприяння суб'єктам малого підприємництва у використанні інноваційних технологій на основі принципів «зеленої економіки»,

впровадженні систем управління якістю продукції і соціальної відповідальності бізнесу.

10. Запровадження системи навчання основам ведення бізнесу та підвищення кваліфікації підприємців:

забезпечення викладання загальних знань з основ ведення бізнесу у загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладах;

запровадження механізму підготовки та перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва.

11. Розширення доступу суб'єктів малого підприємництва до інформаційно-консультаційних інтернет-ресурсів.

12. Проведення системної інформаційно-пропагандистської діяльності з поширення інформації про підприємницьку діяльність для залучення до зайняття нею соціально незахищених верств населення.

Практична реалізація запропонованих пропозицій забезпечить удосконалення процесу функціонування ФОП Шаповалов А.В..

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту		42		
1	Студентська робота	ID файлу: 8087601	Institution: Poltava university of economics and trade	31 Джерело 0.36%
2	Студентська робота	ID файлу: 7960104	Institution: Poltava university of economics and trade	5 Джерело 0.33%
3	Студентська робота	ID файлу: 8482320	Institution: Poltava university of economics and trade	0.32%
4	Студентська робота	ID файлу: 7996027	Institution: Poltava university of economics and trade	0.28%
5	Студентська робота	ID файлу: 7861212	Institution: Poltava university of economics and trade	0.28%
6	Студентська робота	ID файлу: 7876663	Institution: Poltava university of economics and trade	0.27%
7	Студентська робота	ID файлу: 8065924	Institution: Poltava university of economics and trade	0.17%
8	Студентська робота	ID файлу: 8034348	Institution: Poltava university of economics and trade	0.08%